

WILLIAM
POUNDSTONE

PREÇO

O mito do valor
justo e como tirar
vantagem disso



best.
business

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

WILLIAM
POUNDSTONE

PREÇO

O mito do valor
justo e como tirar
vantagem disso



best.
business

WILLIAM
POUNDSTONE

PREÇO

Tradução de
ADRIANA RIECHE

1ª edição

best.
business

RIO DE JANEIRO – 2015

Poundstone, William, 1955-

P894p

Preço [recurso eletrônico] / William Poundstone; tradução Adriana Rieche. - 1. ed.
- Rio de Janeiro: Best Business, 2015.
recurso digital: il.

Tradução de: Priceless

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia e índice

sumário, notas do autor

ISBN 978-85-68905-18-0 (recurso eletrônico)

1. Custo. 2. Controle de custo. 3. Lucros. 4. Análise de valor (Controle de custo). 5.
Custeio baseado em atividades. 6. Preços - Determinação. 7. Marketing. I. Título.

15-23161

CDD: 658.1552

CDU: 657.44

Preço, de autoria de William Poundstone.

Texto revisado conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Primeira edição impressa em maio de 2015.

Título original norte-americano:

PRICELESS

Copyright © 2010 by William Poundstone.

Ilustração da página 61: copyright © 1995 by Edward H. Adelson.

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, no todo ou em parte, sem autorização
prévia por escrito da editora, sejam quais forem os meios empregados.

Design de capa: Rafael Nobre e Igor Arume | Babilônia Cultura Editorial.

Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil adquiridos pela Best
Business um selo da Editora Best Seller Ltda. Rua Argentina 171
– 20921-380 – Rio de Janeiro, RJ – Tel.: 2585-2000 que se reserva a propriedade literária
desta tradução.

Produzido no Brasil

ISBN 978-85-68905-18-0

Seja um leitor preferencial Best Business.

Cadastre-se e receba informações sobre nossos lançamentos e nossas promoções.

Atendimento ao leitor e vendas diretas: sac@record.com.br ou (21) 2585-2002.

Escreva para o editor: bestbusiness@record.com.br

www.record.com.br

Para Larry Hussar

Sumário

Parte 1

1. O cafezinho de 2,9 milhões de dólares
2. Sem noção de preço
3. O mito do bumerangue

Parte 2

4. Corpo e alma
5. O preto é branco
6. O cigarro de Helson
7. A escala de preços

Parte 3

8. Entrada e saída
9. Almoço com Maurice
10. Bomba de dinheiro
11. As melhores chances em Las Vegas
12. O culto da racionalidade
13. Kahneman e Tversky
14. Heurísticas e vieses
15. A maior artimanha do diabo
16. Teoria das perspectivas
17. Regras da justiça
18. O jogo do ultimato
19. O altruísta em extinção
20. Pittsburgh não é uma cultura

21. Atacando as heurísticas
22. Fechar ou não o acordo
23. Os preços no planeta Algon

Parte 4

24. O filé de 2kg grátis
25. Verificação de preços
26. Chamariz para a Prada
27. Psicologia dos cardápios
28. O preço de um ingresso para o Super Bowl
29. Não coloque todos os presentes de Natal em uma caixa só
30. Quem tem medo da conta de telefone?
31. *Breakage* e *Slippage*
32. Pagando pelo ar
33. Barato e mais barato ainda
34. Os mistérios de uma loja de 99 centavos
35. Zero à esquerda
36. Restrição à realidade
37. Vendendo a casa de praia de Warhol
38. O Dia da Marmota
39. Ancoragem para leigos
40. Déficit de atenção
41. Bebida e negócios
42. Um octilhão não compra o que costumava comprar
43. Vendendo a ilusão do dinheiro
44. Jane Nêutron
45. O prêmio da beleza
46. Em busca de otários
47. Gênero dos preços
48. A culpa é da testosterona
49. *Liquid Trust*
50. O clube de um milhão de dólares
51. O pernicioso Sr. Mercado
52. Pelo amor de Deus
53. Antídoto para ancoragem
54. Sistema amigo

- 55. A teoria da indignação
- 56. Caixa de honestidade
- 57. Dinheiro, chocolate, felicidade

Notas do autor

Fontes de referência

Índice remissivo

Parte 1

**“Quanto mais você pede,
mais você ganha.”**

1. O cafezinho de 2,9 milhões de dólares

Em 1994, um júri em Albuquerque, no estado do Novo México, nos Estados Unidos, deu ganho de causa a Stella Liebeck e determinou o pagamento de US\$2,9 milhões de indenização, depois que ela derramou um copo de café quente do McDonald's em seu colo. O acidente resultou em queimaduras de terceiro grau e pouca compaixão do público norte-americano. Programas humorísticos noturnos e radialistas transformaram Liebeck num bordão. Os comentaristas dos programas de rádio consideraram a ação judicial emblemática do que há de pior no sistema judiciário do país. Um episódio do seriado de TV *Seinfeld* retratou o personagem Kramer dando entrada em um processo por ter derramado café, e um site inaugurou a seção “[Prêmio Stella](#)” (“[Stella Awards](#)”) — prêmios de consolação para as mais bizarras perversões do sistema de justiça.

As lesões de Liebeck não foram pouca coisa. Seu neto tinha levado Stella para o drive-through do McDonald's. Eles compraram café e, em seguida, manobram e pararam o carro para que a Sra. Liebeck pudesse acrescentar creme e açúcar à bebida. Ela firmou o copo entre as pernas para tirar a tampa. Foi aí que o acidente aconteceu. Liebeck acumulou US\$11 mil em contas médicas para fazer enxertos de pele na virilha, nádegas e coxas. A pergunta capciosa era: como quantificar o sofrimento da cliente e a culpabilidade do McDonald's?

Ela inicialmente pediu US\$20 mil à rede de fast-food. O McDonald's não aceitou e fez uma contraproposta de US\$800 para se livrar da senhorinha.

O advogado de Liebeck, S. Reed Morgan, de Nova Orleans, já tinha visto este filme antes. Em 1986, ele processou o McDonald's em nome de uma mulher de Houston que também teve queimaduras de terceiro grau porque derramou café em si própria. Em sua voz de barítono hipnotizante do sul do país, Morgan defendeu a engenhosa teoria

jurídica de que o café do McDonald's tinha um “defeito de fabricação”, porque era excessivamente quente. O pessoal do controle de qualidade do McDonald's afirmou que o café deveria ser servido entre 82 e 87º, e que esse era o diferencial da empresa em relação ao café servido por outras lanchonetes. O caso de Houston foi resolvido por US\$27.500.

Morgan monitorou de perto outros processos ligados ao assunto. Ele sabia que, em 1990, uma mulher da Califórnia sofreu queimaduras de terceiro grau por causa do café do McDonald's, fechando um acordo, sem grande alarde, por US\$230 mil. Mas havia uma *grande* diferença. No caso da Califórnia, fora um empregado do McDonald's que tinha derramado a bebida quente na mulher.

Como fora Liebeck quem tinha derramado o café sobre si mesma, a lógica diria que o caso dela valia muito menos que US\$230 mil. Morgan ignorou esse precedente e usou uma controversa técnica psicológica diante do júri. Vou descrever o que aconteceu daqui a pouco. Por enquanto, vou representar o ocorrido com uma fileira de cifrões:

\$ \$ \$

A técnica funcionou. Como se estivesse hipnotizado, o júri concedeu a Liebeck quase US\$2,9 milhões de indenização. Esse montante correspondia a US\$160 mil de indenização compensatória mais US \$2,7 milhões de indenização de caráter punitivo. O júri levou 4 horas para decidir. Consta que alguns jurados queriam pagar até US\$9,6 milhões, e os outros tiveram que convencê-los a diminuir o valor.

Aparentemente, o juiz Robert Scott, assim como quase todos os norte-americanos, achava que a decisão do júri havia sido absurda. Ele diminuiu o valor da indenização punitiva para US\$480 mil.

Mesmo com essa redução, o McDonald's inevitavelmente iria recorrer da sentença. Liebeck, de 81 anos, não viveria para sempre. Ela logo *fechou um acordo com o McDonald's por um valor não revelado, supostamente inferior a US\$600 mil*. Ela provavelmente reconheceu que tinha acertado em cheio e que dificilmente repetiria o feito.

A marca de manteiga de amendoim Skippy recentemente redesenhou sua embalagem plástica. “[A embalagem costumava ter um fundo liso](#)”, explicou Frank Luby, consultor de preços da Simon-Kucher & Partners, em Cambridge, no estado de Massachusetts. “Ela agora tem uma cavidade, diminuindo a quantidade de manteiga de amendoim no produto.” A embalagem anterior continha 500g; [a nova tem 462,1g](#). O motivo, é claro, é que a Skippy pode continuar cobrando o mesmo preço.

Essa ondulação na parte inferior do frasco de manteiga de amendoim tem muito a ver com uma nova teoria de preços, conhecida na literatura psicológica como *arbitrariedade coerente*. A teoria afirma que os consumidores realmente não sabem determinar o custo de nada. Eles caminham pelos corredores do supermercado em transe semiconsciente, julgando preços a partir de pistas, algumas úteis, outras nem tanto. A arbitrariedade coerente é, acima de tudo, uma teoria da relatividade. Os compradores são principalmente sensíveis às diferenças relativas, e não aos preços absolutos. A nova embalagem da Skippy equivale essencialmente a um aumento de 10% no preço da manteiga de amendoim. Se a empresa tivesse simplesmente aumentado o preço em 10% (para US\$3,39, por exemplo), os clientes teriam notado e alguns trocariam de marca. Segundo a teoria, o mesmo cliente ficaria perfeitamente feliz em pagar US\$3,39 pela Skippy, desde que não soubesse que houve um aumento.

Luby é [formado em física pela Universidade de Chicago](#). Em seu trabalho como consultor de preços, ele pensa como um mágico na maior parte do tempo. Como um mago habilidoso, Luby é chamado para controlar o que os compradores percebem e lembram. Os consumidores da manteiga de amendoim Skippy muitas vezes têm filhos pequenos e compram o produto tão regularmente que se lembram do último preço que pagaram. Para esses produtos, os consultores recomendam formas criativas de encolher as embalagens de modo “invisível”. No verão de 2008, [a Kellogg’s foi lançando aos poucos caixas mais finas](#) dos seguintes cereais nos Estados Unidos: Cocoa Krispies, Froot Loops, Corn Pops, Apple Jacks e Honey Smacks. Ninguém notou. Os compradores só veem a largura e a altura da caixa na prateleira; quando resolvem pegar o pacote, a decisão já foi tomada e eles já estão pensando em outra coisa.

A Dial e a [Zest](#) recentemente mudaram os contornos esculturais de

suas barras, tirando 0,5g do peso. As caixas ficaram praticamente iguais. A Quilted Northern passou a fabricar seu papel higiênico Ultra Plush 1,3cm mais estreito. [Os fabricantes de lenços de papel Puffs diminuíram o tamanho de seu produto](#) de 21,84 para 21,34cm. Como a embalagem do produto permaneceu igual (24,13cm de largura), atualmente há mais de 2cm de ar dentro da caixa. Não dá para notar, porque a abertura é no meio. De qualquer maneira, o cliente comum só perceberia a diminuição no tamanho se guardasse lenços Puffs antigos e resolvesse compará-los.

Este tipo de artifício pode continuar indefinidamente. As caixas de cereais acabariam virando envelopes de papelão; os frascos virariam embalagens plásticas vazias. Em algum momento, o fabricante precisa dar um passo ousado que todos perceberão. Ele lança uma nova embalagem econômica. Em termos de tamanho, formato ou outras características de design, é difícil comparar a nova embalagem (e seu preço) com a anterior. O consumidor fica desconcertado, incapaz de dizer se a nova embalagem é um bom negócio ou não. Então, acaba colocando o produto no carrinho. O ciclo de encolhimento das embalagens se repete, *ad infinitum*.

Se você achou esta história boba, não está sozinho. Praticamente todo mundo acha, *quando pensa no assunto*. Muitos resmungam que preferem pagar um preço corrigido pela inflação por quantidades conhecidas. Outros juram que prestam atenção às etiquetas dos produtos no supermercado, que apresentam o preço por grama, e não se deixam enganar. Uma das coisas que os consultores de preços aprenderam é que o que os consumidores dizem e o que eles fazem não são a mesma coisa. Na maior parte dos casos, quando se trata de preços, a memória do consumidor é curta; e, quando se trata do tamanho de caixas e embalagens, a memória é mais curta ainda.

Há pouco tempo, as empresas determinavam o preço dos seus produtos sem estratégia alguma além das curvas de demanda básicas. Na geração passada, empresas como a Boston Consulting, Roland Berger, Revionics e Atenga prosperaram, assessorando empresas sobre a surpreendentemente complexa psicologia dos preços. Nenhuma companhia superou a Simon-Kucher & Partners (SKP) em termos de profissionalização dos preços. O professor de administração alemão

Hermann Simon e dois de seus alunos de doutorado fundaram a empresa em Bonn, em 1985. A SKP agora está com quase 500 empregados espalhados em todo o mundo, com escritórios nos Estados Unidos em Cambridge, Nova York e São Francisco. Com [60 Ph.Ds](#) na equipe, alguns em física, a SKP tem reputação de ser especializada em preços. A empresa exala um cosmopolitismo estilo *Jornada nas estrelas*. Funcionários da Índia, Coreia, Alemanha, Suíça e Espanha se misturam no escritório de Cambridge, e é de praxe fazer um rodízio dos consultores promissores entre as nações. Todo ano, [a SKP reúne a equipe global em uma festa realizada em um castelo no Reno](#).

A influência da SKP sobre os preços que pagamos por praticamente tudo que consumimos é tão pouco reconhecida quanto impressionante. Regras que se aplicam a outros tipos de consultorias não se aplicam às dos preços. Uma agência de publicidade não teria a Coca-Cola e a Pepsi como clientes, mas a SKP tem. Em muitos setores, a SKP assessora meia dúzia das principais empresas. [Sua atual lista de clientes inclui empresas como Procter & Gamble, Nestlé, Microsoft, Intel, Texas Instruments, T-Mobile, Vodafone, Nokia, Sony Ericsson, Honeywell, Thyssen-Krupp, Warner Music, Bertelsmann, Merck, Bayer, Johnson & Johnson, UBS, Barclays, HSBC, Goldman Sachs, Dow Jones, Hilton, British Airways, Lufthansa, Emirates Airlines, BMW, Mercedes, Volkswagen, Toyota, General Motors, Volvo, Caterpillar, Adidas e Toronto Blue Jays](#). Os mesmos truques psicológicos se aplicam, quer estejamos definindo o preço de mensagens de texto, papel higiênico ou passagens aéreas. Para os consultores da SKP, os preços são os fatores mais sutis de persuasão.

Embora o preço seja apenas um número, pode evocar um conjunto complexo de emoções — algo agora visível em exames cerebrais. Dependendo do contexto, o mesmo preço pode ser percebido como uma pechincha ou extorsão; ou pode não fazer diferença alguma. Alguns dos truques são atemporais, como encolher o tamanho das embalagens e usar preços terminados no mágico número 9. Mas a consultoria de preços é mais do que a última moda das promoções em um mundo plano. Inspira-se em alguns dos mais importantes e inovadores trabalhos recentes em psicologia. No ato mundano de definir um preço, traduzimos os desejos de nossos corações na linguagem pública dos números. E esse processo é surpreendentemente difícil.

2. Sem noção de preço

Imagine que pedem a você para levantar uma mala e adivinhar o peso. Até que ponto seu palpite seria preciso? Não muito, a maioria das pessoas admite. Os músculos do braço, o cérebro e os olhos simplesmente não estão condicionados a avaliar gramas ou quilos. É por isso que os supermercados têm balanças e aqueles que conseguem adivinhar o peso dos produtos deixam multidões de queixo caído.

Agora pense que a mala extraviou e está sendo leiloada. O cadeado é quebrado e constata-se que a mala contém roupas de praia, uma câmera de boa qualidade e outras mercadorias de pouco valor. A sua tarefa agora é adivinhar o lance vencedor — o valor de mercado da mala e de seu conteúdo. Até que ponto este palpite seria preciso? Seria mais exato do que o seu palpite sobre o peso?

Os leilões podem ser imprevisíveis. OK, vou facilitar as coisas. Suponha que você é um dos participantes do leilão. Tudo o que tem a fazer é decidir o lance mais alto. Você não precisa adivinhar o que as *outras* pessoas vão fazer; está

apenas expressando o quanto vale a mala para você, em dólares e cents. Até que ponto a sua avaliação seria exata? Não é a coisa mais fácil do mundo estabelecer um preço para algo que não tem valor de mercado claro. Você pode se perguntar se o seu preço mais alto é mais bem definido do que os outros 2 palpites.

Um dos temas correntes da psicologia dos preços é que as avaliações de valor monetário têm muito em comum com julgamentos sensoriais, como peso — ou brilho, altura, calor, frio ou intensidade de odores. O estudo das percepções sensoriais é conhecido como *psicofísica*. Nos anos 1800, os psicofísicos mostraram que as pessoas são muito sensíveis às diferenças e não tão sensíveis a valores absolutos. Digamos que você esteja diante de duas malas idênticas, uma com 12kg e outra com 13kg; neste caso, basta levantá-las para

saber qual é a mais pesada. Mas, sem uma balança, é difícil ter certeza se qualquer uma das malas atenderia ao limite de 16kg da companhia aérea.

O mesmo tipo de desconhecimento se aplica em relação aos preços. Este fato importantíssimo passa quase despercebido. Isso acontece porque vivemos nossas vidas sob uma nuvem midiática de preços e valores de mercado. Como nos lembramos do que as coisas “deveriam” custar, somos induzidos a pensar que temos um sentido infalível de valor. Os consumidores são como uma pessoa com problemas de visão que consegue se virar em um ambiente familiar porque memorizou onde estão os móveis. Isso é uma compensação, e nada tem a ver com acuidade visual.

De vez em quando, recebemos alguma dica do quanto o sentido do preço é míope. Qualquer um que já tenha vendido artigos pessoais sabe como é difícil atribuir um preço justo a produtos usados. “Este CD antigo da Tribe Called Quest deve valer o dobro do que este da Alanis Morissette — tenho certeza. Só não sei se o CD da Tribe deveria ser vendido por US\$10 ou US\$0,10.”

Em um artigo de 2003, os economistas Dan Ariely, George Loewenstein e Drazen Prelec chamaram esta curiosa combinação de “convicção e incerteza de [arbitrariedade coerente](#)”. As avaliações relativas são estáveis e coerentes, enquanto os valores em dólares podem ser descontroladamente arbitrários. A venda de artigos pessoais revela uma verdade que talvez não tenhamos coragem de admitir em transações comerciais: os preços são números inventados que nem sempre envolvem muita convicção.

Este livro conta a história de uma constatação simples, com consequências de longo alcance. Os números que fazem nosso mundo girar não são tão sólidos, imutáveis e logicamente fundamentados quanto aparentam. Na nova psicologia dos preços, os valores são escorregadios e incertos, tão fluidos quanto os reflexos nos espelhos de um parque de diversões.

Isto desafia a crença de que “todo mundo tem um preço”, algo arraigado tanto no senso de negócios quanto no senso comum. O romance de Terry Southern de 1959, *The Magic Christian*, brinca com essa sabedoria popular. O anti-herói bilionário Guy Grand é um

galhofeiro que dedica sua vida a provar que todos nós temos um preço. Em uma de suas jogadas típicas, Grand compra um edifício comercial em Chicago só para derrubá-lo e substituí-lo por um enorme barril em ebulição com esterco, sangue e urina dos currais. Fervendo na lama infernal está US\$1 milhão em notas de US\$100. Uma placa no barril anuncia [DINHEIRO DADO AQUI](#). A doutrina de Grand é que não há nada tão degradante que alguém não faça por uma grande pilha de dinheiro. *The Magic Christian* não oferece ao leitor espaço para se sentir superior. Talvez nem todos nós sejamos materialistas adoradores de dinheiro, mas é difícil para qualquer pessoa em nossa sociedade não acreditar no poder estranhamente transcendente dele.

A teoria do “todo mundo tem um preço” sustenta que as avaliações são estáveis e podem ser reveladas com um pouco de negociação. Quando me oferecem uma pechincha (faustiana ou não), eu a comparo com um preço interno e decido se aceito ou recuso. Não é exagero dizer que toda a teoria econômica tradicional se baseia nesta simples premissa de Guy Grand: todos têm seu preço, e esses preços determinam ações.

Hoje existem provas contundentes de que essa ideia está errada, pelo menos como modelo de como as pessoas se comportam de verdade. Já no final da década de 1960, os psicólogos Sarah Lichtenstein e Paul Slovic demonstraram a profunda ambiguidade dos preços. Em seus experimentos, os indivíduos foram incapazes de definir preços compatíveis com o que queriam ou com as escolhas que fizeram. Os psicólogos vêm tentando entender as consequências desde então. Na nova visão, os preços internos são “construídos” conforme necessário a partir de dicas do ambiente. Uma demonstração de como isso funciona é a experiência das “Nações Unidas” de Amos Tversky e Daniel Kahneman.

Tversky e Kahneman são uma dupla lendária de psicólogos americano-israelitas. Kahneman, hoje com mais de 70 anos, é um estudioso muito ativo da Woodrow Wilson School de Princeton. Tversky, três anos mais jovem, morreu de melanoma em 1996, aos 59 anos. Em 2002, Kahneman dividiu o Prêmio Nobel de Economia com o economista americano Vernon Smith. Tversky só não foi agraciado por causa da morte prematura.

O principal campo de investigação de Kahneman e Tversky era um ramo ainda novo da psicologia chamado *teoria da decisão comportamental*. Este é o estudo de como as pessoas tomam decisões. Em um primeiro momento, este assunto pode parecer interessante e um tanto vago. Na verdade, perpassa a comédia e a tragédia humanas. Viver é tomar decisões.

A palavra “comportamental” enfatiza que esta é uma ciência empírica, que estuda como pessoas de carne e osso agem, em vez de prescrever como *devem* agir. A teoria da decisão comportamental ainda é um campo restrito, muito semelhante a uma família com agregados. Ao entrevistar alguns de seus mais ilustres representantes, minha forma de chamar Kahneman de “professor” instantaneamente revelou que eu era um estranho no ninho. Para todos no ramo, eles são “Danny” e “Amos”, e isso não é falsa familiaridade. Quase todo mundo conhecia os dois. Sentado, com os pés para cima, no escritório da sua cobertura no East Village, “Danny” assumiu um tom quase arrependido, quando mencionei sua experiência das Nações Unidas, parte do trabalho que mereceu o Prêmio Nobel.

— Na época não foi considerado um grande pecado — disse. O “pecado” era usar truques em um experimento psicológico, algo que atualmente não é bem visto.

Ele e Tversky usaram um aparato, uma *roda da fortuna* colorida marcada com números até 100. Um grupo de universitários observava a roda girar para selecionar um número aleatório. Você também pode jogar — imagine que a roda está girando agora e que o número é... 65. Agora, responda esta pergunta em duas partes:

- (a) O percentual de países africanos nas Nações Unidas é maior ou menor do que 65 [número que acabou de aparecer na roda]?
- (b) Qual é o percentual de países africanos nas Nações Unidas?

Escreva a sua resposta aqui (—) ou pare um momento para pensar em um *número específico*. Entendeu?

Como muitas experiências, e algumas rodas da fortuna, esta estava fraudada. A roda foi projetada de forma que somente 2 números seriam escolhidos, 10 ou 65. Esse truque foi usado somente para simplificar a análise dos resultados. Em qualquer caso, Tversky e

Kahneman descobriram que o número supostamente aleatório afetava as respostas para a segunda questão. O efeito foi *significativo*.

Quando a roda parava em 10, a estimativa média feita pelos participantes da experiência sobre a proporção de países africanos na ONU era de 25%. Mas quando o número da roda da fortuna era 65, o palpite médio era de 45%. A última estimativa era quase o dobro da primeira. A única diferença era que os participantes tinham sido expostos a um número “aleatório” diferente *que sabiam não ter sentido algum*.

Tudo bem, você está dizendo, ninguém é bom em geografia. Os estudantes universitários não sabiam a resposta certa e tiveram de adivinhar, escolher um número do nada. Você talvez imagine que alguém em busca de uma resposta repetiria sem pensar um número que acabasse de ter sido mencionado. Mas não foi isso que aconteceu. Os entrevistados não estavam simplesmente repetindo os números reais que receberam (10 ou 65). Eles deram seus próprios palpites; mas só que, ao fazê-lo, foram influenciados pela grandeza das pistas numéricas.

Tversky e Kahneman usaram o termo “ancoragem e ajustamento” para isso. Em seu agora clássico artigo publicado na revista *Science* de 1974, “Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases” [Julgamento sob incerteza: heurísticas e vieses], eles teorizaram que um valor inicial (a “âncora”) serve como referência ou ponto de partida mental para estimar uma quantidade desconhecida. Aqui, o número da roda da fortuna era a âncora. A primeira parte da pergunta solicitava que os sujeitos comparassem a âncora com a quantidade a ser estimada. Tversky acreditava que os universitários, mentalmente, ajustavam a âncora para cima ou para baixo para chegar às suas respostas para a segunda parte da pergunta. Esse ajustamento, em geral, era inadequado. A resposta acabava ficando mais perto da âncora do que deveria. Para alguém que verificasse apenas os resultados finais, é como se a âncora exercesse uma força magnética, atraindo para si as estimativas.

A propósito, como a *sua* resposta se compara com a média de 45% para o grupo de 65? Caso você esteja curioso, [a fração correta dos países africanos membros da ONU atualmente é de 23%](#).

A resposta inicial à ancoragem foi negação. “[A reação padrão](#) a um artigo é ignorá-lo”, explicou Kahneman. Neste caso, os estudiosos estavam convencidos que o artigo tinha que estar errado. Parecia incrível que um simples truque de mágica pudesse ter um efeito tão grande no julgamento de pessoas instruídas.

Desde então, os psicólogos vêm replicando o experimento da ancoragem com muitas variações. Não precisamos de uma roda da fortuna, ou de um número aleatório, para ter ancoragem. Não precisamos sequer de um número *razoável*. O psicólogo George Quattrone tentou estas perguntas:

- A temperatura média de São Francisco é maior ou menor do que 292°C? Qual a temperatura média de São Francisco?
- [Quantos dos álbuns dos Beatles chegaram à lista dos Dez Mais — mais ou menos que 100.025? Qual a sua estimativa sobre o número de álbuns dos Beatles que chegaram à lista dos Dez Mais?](#)

Esses números são completamente absurdos. Não dá para imaginar que eles pudessem atrapalhar a avaliação das pessoas sobre a temperatura média em São Francisco, ou quantos álbuns na lista dos Dez Mais os Beatles lançaram... mas *atrapalharam*. Quem recebeu essas ou outras âncoras absurdamente altas respondeu com estimativas mais altas do que quem recebeu âncoras baixas.

Evidentemente, ninguém estimou que a temperatura de São Francisco chegasse sequer perto de 200°C. Todos sabiam que se tratava de um número de dois dígitos, um valor entre a temperatura ambiente e o ponto de congelamento. A ancoragem é limitada pelo que as pessoas sabem ou acreditam ser verdade. O aficionado por geografia que sabe o percentual de nações africanas na ONU dará a resposta correta e não será influenciado por um número aleatório. A ancoragem é um artifício para a adivinhação.

Uma equipe liderada por Timothy Wilson, da Universidade da Virginia, realizou um experimento em que oferecia um jantar grátis para duas pessoas em um restaurante badalado para quem conseguisse estimar melhor o número de médicos registrados no catálogo telefônico local. Mais uma vez, a pergunta continha duas partes, com

âncoras altas e baixas para grupos diferentes. Wilson e colaboradores pensaram que o incentivo de um jantar caro poderia fazer com que os sujeitos se *concentrassem* em conseguir a melhor resposta e não arriscassem qualquer número aleatório. Em vez disso, os estudiosos verificaram que o efeito de ancoragem era quase tão forte com ou sem o incentivo.

O grupo de Wilson tentou até avisar sobre os riscos da ancoragem. Um grupo de participantes recebeu instruções informando que “**um número na cabeça das pessoas** pode influenciar suas respostas a perguntas subsequentes... Quando você responder às perguntas nas páginas seguintes, *cuidado para não se deixar contaminar por este efeito*. Estamos interessados em saber quais são suas estimativas mais precisas”.

O aviso não funcionou. As estimativas dos participantes foram ainda assim influenciadas por números sem sentido. Mais provavelmente, aqueles que receberam o aviso *realmente* tentaram corrigir o efeito da ancoragem, propôs a equipe de Wilson. Mas não conseguiram, da mesma forma que ninguém consegue obedecer a instrução para *não* pensar em um elefante.

“**Sugerimos que, como os efeitos da ancoragem** ocorrem de forma não intencional e não consciente, fica difícil para as pessoas saberem até que ponto o valor da âncora influenciou suas estimativas”, afirmou o grupo de Wilson. “Portanto, estavam à mercê de teorias ingênuas sobre a sua susceptibilidade aos efeitos da ancoragem.”

Por “teorias ingênuas”, eles queriam dizer: a ancoragem não acontece comigo.

Muitas vezes, é necessário traduzir valores pessoais em números que possam ser comunicados a outras pessoas. A ancoragem parece ser um recurso (*bug?*) do software mental que nos permite agir assim. Sempre que estimamos uma quantidade desconhecida que não pode ser calculada, tendemos a ser influenciados por outros números que acabaram de ser mencionados ou considerados. Este não é um processo consciente — são necessários experimentos com grupos para demonstrá-lo estatisticamente, mas ele é real mesmo assim. A ancoragem é parte do processo que nos ajuda a fazer estimativas absurdas e a ter palpites; anotar rapidamente ofertas e contraofertas em guardanapos; avaliar restaurantes e parceiros sexuais em uma escala de 1 a 10; e, em geral, funcionar em uma sociedade obcecada

por números e por dinheiro. A ancoragem funciona com todos os tipos de números — incluindo os prefixados com cifrões.

Para um bom exemplo da ancoragem em ação, confira os preços cobrados por ingressos para shows da Broadway e Las Vegas. “[Os lugares baratos não vendem](#)”, disse um produtor da Broadway franco (e anônimo) ao blog TalkinBroadway em 1999. “Sabe por que não vendem? Porque se você vender barato os melhores lugares do teatro, todo mundo vai achar que há algo de errado com eles.”

A Broadway depende de turistas que têm pouco tempo disponível para escolher um espetáculo e talvez tenham apenas uma noção superficial do que estão comprando. Tampouco estão em posição de julgar quanto valem assentos específicos. Ao avaliar o valor de um lugar, não há muito que um turista possa fazer a não ser interpretar o preço dos bilhetes (“você recebe pelo que paga”). O valor percebido de um bilhete é proporcional ao seu preço, quase que independentemente do preço real. Muitos acreditam que cobrar [US \\$480 por um ingresso para assistir ao espetáculo](#) *The Producers* foi um dos responsáveis por sua longa e lucrativa temporada nos palcos norte-americanos. Os turistas imaginaram que qualquer espetáculo com bilhetes a US\$480 deveria valer a pena — e compraram em massa.

Este é um aspecto importante: amantes do teatro que sequer sonhariam em pagar US\$480 por um bilhete também foram afetados por este preço. Fazia com que qualquer valor que pagassem parecesse uma bagatela. (É o mesmo espetáculo, afinal de contas.) “Escalonar a casa” é o processo de atribuir preços diferenciados aos assentos de casas de espetáculos ou teatros em diferentes partes do estabelecimento. É uma parte essencial do negócio, em geral fazendo a diferença entre uma casa com lotação esgotada ou meio vazia. O produtor anônimo revelou que, nos seus espetáculos, [todos os assentos na plateia](#) e a maior parte do mezanino estão na faixa mais alta de preços. “Se fizer isso, você vende tudo num piscar de olhos... Posso escalonar os preços da casa para ter uma dúzia de faixas de preço diferentes — desde os mais caros aos baratíssimos — e, então, ter todos os assentos mais caros esgotados e os mais baratos, encalhados. Ou, posso escalonar uma casa de espetáculos em que 70-80% dos

assentos estão na faixa superior de preços. Sabe que, quando a maior parte dos assentos está nesta faixa superior de preços, mesmo se eu mandar 40% dos bilhetes para venda com desconto (TKTS Booth), ainda assim ganho mais dinheiro?”

Durante anos, a Hollywood Bowl ofereceu bilhetes de até US\$1 para seus concertos de verão. A Bowl é administrada pelo condado de Los Angeles, e os assentos de US\$1 são considerados um serviço público. O problema é que aqueles que nunca foram assistir partem do pressuposto de que o evento é ruim. A Bowl possui um espaço enorme (com 17.373 lugares), e os assentos de US\$1 são os mais distantes do palco. Mas a experiência musical é essencialmente a mesma (ampliada e complementada com o ocasional helicóptero da polícia). A visão do pôr do sol e da cidade é melhor dos assentos de US\$1. Na maior parte das vezes, os assentos de US\$100 estão esgotados e são disputadíssimos, enquanto os assentos de US\$1 ficam vazios. Muitos amantes da música perdem a oportunidade de assistir ao espetáculo, porque o preço é *baixo demais*.

Quando Amos Tversky recebeu uma bolsa MacArthur em 1984, ele brincou que o seu trabalho havia estabelecido o que já era conhecido há muito tempo pelos “[anunciantes e vendedores de carros usados](#)”. Esse comentário não retratava apenas uma ironia autodepreciativa. Naquela época, esses profissionais provavelmente estavam mais abertos ao que Tversky estava dizendo do que a maioria dos economistas ou CEOs. Os profissionais de marketing vinham realizando experiências com a psicologia dos preços havia anos. No auge da era da mala direta, era comum imprimir múltiplas versões de um catálogo ou folheto para testar o efeito de estratégias de preços. Esses achados devem ter afastado quaisquer ilusões sobre a imutabilidade dos preços. Profissionais de marketing e vendas sabiam muito bem que o valor que o consumidor está disposto a pagar pode mudar e que poderiam ganhar dinheiro com isso. O economista Donald Cox chegou ao ponto de afirmar que boa parte da economia comportamental é “[velha conhecida dos especialistas em marketing](#), que há anos expulsaram o *homo economicus* dos seus grupos de foco”.

Hoje existe uma simbiose entre os psicólogos que estudam preços e as comunidades de marketing e consultoria de preços. Muitos teóricos

importantes neste campo, incluindo Tversky, Kahneman, Richard Thaler e Dan Ariely, publicaram obras de peso em periódicos de marketing. A consultoria de preços Simon-Kucher & Partners tem um conselho assessor acadêmico com estudiosos de três continentes. Os profissionais de marketing hoje promovem a ancoragem e a arbitrariedade coerente — e seu poder um tanto inquietante. “[Muitas pessoas como eu](#) que ensinam marketing começam o curso dizendo ‘Não estamos aqui para manipular os consumidores, mas para descobrir necessidades e atendê-las’”, afirmou Eric Johnson da Universidade Columbia. “E, depois de algum tempo na profissão, percebemos que, sim, podemos manipular os consumidores.”

3.O mito do bumerangue

Os advogados foram um dos primeiros a prestar atenção à teoria da decisão comportamental. [Pesquisas esclarecedoras sobre a ancoragem](#) presente em sentenças proferidas por júris foram publicadas nos anos que antecederam o caso *Liebeck versus McDonald's*. Em um estudo de 1989, os psicólogos [John Malouff e Nicola Schutte fizeram com que quatro grupos de júris simulados lessem uma descrição de um caso de lesão pessoal em que o réu foi considerado culpado](#). Todos os grupos foram informados de que o advogado de defesa havia sugerido uma indenização de US\$50 mil. A única variável na experiência era o valor que o advogado do autor da ação pediu. O grupo que foi informado que o advogado de acusação havia pedido US\$100 mil concedeu uma indenização média de US\$90.333. O outro grupo, informado que a acusação havia pedido US\$700 mil, concedeu uma indenização média de US\$421.538.

Se os jurados tivessem sido capazes de deduzir um montante “correto”, este deveria ser igual para todos os grupos. Os fatos do caso permaneceram inalterados. Evidentemente, não existe fórmula para chegar a um valor indenizatório. Isso deixa os jurados suscetíveis a sugestões. Quando traçamos os gráficos dos quatro pontos de dados de Malouff e Schutte (eles também expuseram os grupos a valores de US\$300 mil e US\$500 mil), a linha obtida como resultado é surpreendentemente média. Embora os jurados tivessem concedido menos do que o pedido da acusação, os montantes concedidos como indenização subiram em uníssono conforme o pedido.

Nos seus sonhos mais loucos, poucos advogados imaginavam que os jurados fossem assim tão maleáveis. Este e outros estudos levantaram a seguinte questão: até que ponto a ancoragem pode ser levada em um tribunal? Um advogado esperto deve pedir zilhões de dólares de

indenização?

A sabedoria convencional afirma que não. Dizem que existe um “efeito bumerangue”. Pedidos exageradamente altos contra-atacam, fazendo o autor da ação ou o advogado parecerem gananciosos. Os jurados retaliam concedendo valores mais baixos do que se o pedido tivesse sido mais razoável.

Os psicólogos Gretchen Chapman e Brian Bornstein testaram a ideia em um experimento de 1996, quando o caso *Liebeck versus McDonald's* ainda estava muito presente na mídia. Apresentaram a 80 alunos da Universidade de Illinois o caso hipotético de uma jovem que afirmava ter contraído câncer de ovário por causa das pílulas anticoncepcionais e estava processando seu plano de saúde. Quatro grupos ouviram um pedido diferente de indenização: US\$100; US\$20 mil; US\$5 milhões e US\$1 bilhão. Os júris simulados foram solicitados a conceder apenas indenizações de caráter compensatório. Quem quer que deseje acreditar no sistema de júri provavelmente achará os resultados assombrosos.

<i>Pedido</i>	<i>Indenização (média)</i>
<i>US\$100</i>	<i>US\$990</i>
<i>US\$20 mil</i>	<i>US\$36 mil</i>
<i>US\$5 milhões</i>	<i>US\$440 mil</i>
<i>US\$1 bilhão</i>	<i>US\$490 mil</i>

Os jurados eram surpreendentemente suscetíveis à persuasão, até o pedido de US\$5 milhões. O pedido de modestos US\$100 gerou como resultado indenizações médias de pífios US\$990. Isso para um câncer que deixava a autora da ação “com dor praticamente constante... Os médicos lhe deram apenas alguns poucos meses de vida”.

Aumentar em 200 vezes o pedido, para US\$20 mil, gerou como resultado uma indenização cerca de 36 vezes mais alta, de US\$36 mil. Pedir US\$5 milhões, por sua vez, gerou indenizações 12 vezes maiores.

O experimento de Chapman e Bornstein não descartou o efeito bumerangue, mas não encontrou provas de sua existência. Em vez disso, o experimento verificou retornos decrescentes. Pedir US\$1 bilhão — um número totalmente absurdo — ainda assim conseguiu mais dinheiro do que pedir US\$5 milhões de indenização. Só que a

diferença não foi tão alta assim.

Evidências incidentais podem ser enganosas. Os advogados lembram da época em que pediam muito e recebiam menos do que esperavam. Qualquer advogado louco o suficiente para pedir US\$1 bilhão poderia ficar desapontado com uma indenização de US\$490 mil e colocar a culpa no efeito bumerangue. Este experimento demonstrou, entretanto, que o pedido de US\$1 bilhão teve o melhor resultado dos quatro casos testados.

Os jurados são instruídos a basear as indenizações compensatórias nos danos morais sofridos. Chapman e Bornstein pediram aos seus jurados que avaliassem o sofrimento da autora em uma escala numérica. Não encontraram qualquer correlação significativa entre as estimativas do sofrimento e os montantes indenizatórios concedidos. Em outras palavras, a variável que supostamente era importante não importava, e uma variável que supostamente seria irrelevante — o pedido da autora — fazia diferença.

Os psicólogos também perguntaram aos jurados: “Qual a probabilidade de o réu ter causado a lesão da autora?” A probabilidade indicada aumentava modestamente conforme o tamanho da indenização. Assim, não havia evidências de que pedir US \$1 bilhão de indenização afetasse a credibilidade da causa.

S. Reed Morgan, do caso do café derramado do McDonald's, descreveu advogados de seu tipo como “empreendedores”. Ao tentar conseguir indenizações milionárias em casos de responsabilidade civil, os advogados profissionais incentivam as grandes empresas a se preocupar com a segurança de seus produtos. Observadores menos entusiastas descartam esta conduta como “processos de loteria”. De qualquer forma, os advogados que enfrentam a roda da fortuna jurídica às vezes não pedem montantes específicos aos jurados. Eles temem que um valor razoável possa impedir a boa fortuna, e um valor muito alto poderia causar o efeito bumerangue. O experimento de Chapman e Bornstein sugere outra linha de ação. O título do artigo dos psicólogos diz tudo: “Quanto mais você pede, mais você ganha.”

A pesquisa sobre a ancoragem convenceu algumas pessoas de que os jurados não devem definir diretamente os montantes de indenização por danos. Daniel Kahneman acredita que o júri tenta

expressar sua indignação em relação às ações do réu na linguagem incoerente do dinheiro. É como se os jurados fossem de Marte e não soubessem quanto vale o dinheiro neste planeta. Basicamente, estão avaliando a culpabilidade do réu em uma escala de 1 a 10. Procuram nos advogados pistas sobre quanto isso vale em dólares aqui na Terra.

Morgan conseguiu convencer os jurados do caso *Liebeck versus McDonald's* a se sentirem indignados. O seu caso tinha duas vertentes: que o café do McDonald's era mais quente do que muitos dos concorrentes e que a rede de fast-food tinha sido insensível à seriedade das lesões sofridas por Liebeck. Na fase punitiva do julgamento, Morgan pediu aos jurados que penalizassem o McDonald's no montante correspondente a 1 ou 2 dias de vendas mundiais de café da empresa. Ele não contava que os jurados fizessem esta conta. Morgan informou que as vendas de café do McDonald's chegavam a cerca de US\$ 1,35 milhão por dia.

\$ \$ \$

O quê? Bem, o acidente envolvia café. Morgan não explicitou os motivos pelos quais este pedido específico era razoável, talvez porque *não fosse* especialmente razoável. Quanto mais você pensa sobre o pedido, menos sentido ele faz. Por que 1 ou 2 dias? Por que as vendas mundiais, e não apenas nos Estados Unidos, ou apenas no Novo México, ou apenas o café que o McDonald's vendeu para Stella Liebeck no dia em questão (que custava US\$0,49)?

Pensar nisso era o ponto. Acredita-se que uma âncora eficaz deve estar na memória de curto prazo no momento em que uma decisão deve ser tomada. Pensando bem, esta é uma séria limitação. A memória de curto prazo, o tipo que usamos para discar números de telefone pouco familiares, dura somente cerca de 20 segundos. Este é um dos motivos pelos quais muitos duvidavam que a ancoragem pudesse se aplicar fora de um ambiente controlado de laboratório. Um júri pode deliberar durante vários dias. Os jurados ficam entediados e passam boa parte do tempo devaneando. Quem sabe a quantos números eles são expostos?

Estudos de campo mostram que os efeitos da ancoragem persistem durante períodos realistas. Para uma questão importante como a

definição de indenizações, não é provável que exista um único momento de decisão. Cada jurado considerará a questão várias vezes na sala de audiência, intercalando com intervalos de desatenção. Reconsiderarão a decisão todas as vezes que ela for desafiada por um novo argumento ou confirmada por um novo fato. Uma âncora bem-sucedida precisa ser memorável o suficiente para ser lembrada todas as vezes que a decisão for reavaliada.

O pedido *non sequitur* de Morgan sem dúvida foi memorável. Um dia ou dois nas vendas de café do McDonald's tem um tom de justiça poética. Estruturou as deliberações de tal modo a encorajar os jurados a construir sua própria pergunta em duas partes:

- (a) Um dia ou dois de vendas de café é ou não um valor justo?
- (b) Quantos dias de vendas de café *representam* um valor justo?

Os jurados não são bons em definir valores monetários proporcionais ao tamanho de um crime ou problema. Em uma pesquisa de 1992 feita por W. H. Desvousges e colaboradores, as pessoas foram informadas de que [pássaros estavam morrendo porque acabaram presos em poças de óleo](#) que ficavam sem proteção nas refinarias. Este problema (fictício) poderia ser resolvido se redes fossem colocadas sobre as poças. O experimento solicitava que os participantes indicassem quanto estariam dispostos a pagar pelas redes para salvar os pássaros. Os pesquisadores tentaram informar a grupos diferentes que 2 mil pássaros estavam morrendo por ano — ou 20 mil ou 200 mil. As respostas não dependiam do número de pássaros! Em todos os casos, o valor médio foi de cerca de US\$80. Evidentemente, tudo que registravam era que *muitos pássaros estão sendo mortos. Temos que fazer alguma coisa para ajudar.*

Morgan certamente queria que os jurados do caso *Liebeck versus McDonald's* aumentassem ao máximo o valor da indenização a ser paga pela rede de fast-food. (São poucas as ações impetradas contra grandes cadeias de lanchonetes por causa do derramamento de café quente.) Este é outro motivo pelo qual o número de “dias de venda de café” foi uma moeda eficaz. Assim que os jurados concordaram sobre o número certo de dias, o valor da indenização foi rapidamente definido.

Você pode estar se perguntando por que Morgan sugeriu “1 ou 2 dias”. Por que a indecisão? Quando as pessoas recebem três opções de preços (pense no café pequeno, médio e grande), e não têm uma preferência específica, tendem a escolher o preço do “meio”. Morgan poderia ter previsto que estaria competindo contra um valor muito mais baixo proposto pelo McDonald’s ou por um jurado indiferente à causa. Introduzindo uma opção do “meio”, Morgan deu aos indecisos uma opção fácil, favorável à sua cliente.

O júri do caso concedeu US\$2,7 milhões em indenização punitiva, exatamente dois dias de vendas de café do McDonald’s, segundo a estimativa de Morgan. É difícil negar que o pedido do advogado tenha exercido uma influência significativa. Seguindo a linha da pesquisa, a única mancada de Morgan talvez tenha sido não pedir um ou dois *anos* de vendas de café.

Parte 2

**“Preto é branco com um anel
brilhante em volta.”**

4. Corpo e alma

A nova paciente do Dr. Eskildsen estava grávida de sete meses e um pouco instável em seu salto alto. Ela tinha visto um anúncio no jornal que oferecia um exame de vista grátis e considerou o preço justo. O consultório do Dr. Eskildsen era bem em frente ao tribunal no centro da cidade de Eugene, no estado de Oregon. Uma placa comercial anunciava CENTRO DE PESQUISAS DA VISÃO DO INSTITUTO DE PESQUISAS DE OREGON. Dentro, o saguão estava decorado como qualquer outro consultório de um optometrista de cidade pequena da década de 1960. Nenhuma peça era terrivelmente cara, a decoração era nova e agradável. Havia painéis de mogno filipino (folha de madeira) e um carpete verde. Uma série de gravuras acrescentava um pouco de cor, uma delas um pôster de viagem da MARAVILHOSA COPENHAGUE — será que o Dr. Eskildsen era dinamarquês? Uma recepcionista recebeu a paciente e a faz subir três degraus para chegar à sala de exame. O Dr. Paul Eskildsen era um homem sério de idade indeterminada. Com uma covinha no queixo, ele deve ter sido muito bonito antes de ficar careca. Estava de óculos e dava a impressão de estar ligeiramente mareado — como se este tipo de trabalho não lhe fizesse bem.

“A senhora poderia vir até aqui e pisar nesta marca no chão?”, perguntou ele gentilmente. “Vou projetar alguns triângulos na parede e gostaria que a senhora estimasse a altura deles.”

A paciente obedeceu e logo caiu no tédio de uma consulta oftalmológica. Alguns minutos mais tarde, o Dr. Eskildsen percebeu que algo havia mudado no comportamento da paciente.

“Como se sente?”, perguntou ele.

“Estranha”, respondeu a paciente. “Estou meio tonta.”

“Talvez seja porque a senhora está grávida”, sugeriu o médico, sem muita convicção.

“Nunca me senti assim antes”, a paciente insistiu. “É como se eu

não conseguisse ficar de pé.” A mulher conseguiu dar alguns passos com seu salto alto, apoiando-se contra a parede. “Você está me hipnotizando? Porque isso está muito esquisito.”

O Dr. Eskildsen não falou com a paciente, mas com um interfone na parede: “OK, Jim, nosso sujeito percebeu.”

Paul Hoffman fora navegador da Força Aérea americana no Pacífico Sul. Depois da guerra, obteve um Ph.D. em psicologia experimental e tornou-se professor assistente na Universidade de Oregon, onde descobriu que não gostava muito de lecionar. Em vez disso, Hoffman acalentava o sonho de estabelecer um *think tank* para estudar o processo humano de tomada de decisões. Ele teve esta chance em 1960. Usando uma bolsa de US\$60 mil da Fundação Nacional de Ciências e a hipoteca de sua casa, Hoffman comprou um prédio da Igreja Unitária localizada na esquina da rua 11 com a rua Ferry e a rebatizou de Instituto de Pesquisas de Oregon. Hoffman acreditava que algumas pesquisas seriam melhor realizadas se não envolvessem a burocracia universitária. Um exemplo importante dessa visão veio em 1965.

Os projetistas de um prédio comercial de Nova York apresentaram um problema a Hoffman. Os inquilinos dos últimos andares pagariam os aluguéis mais caros. O arquiteto e os engenheiros estavam preocupados com a possível oscilação desses últimos andares em função dos fortes ventos que assolam Manhattan. Eles não queriam que seus melhores inquilinos se sentissem vulneráveis. Para evitar isso, precisavam saber exatamente qual era o grau perceptível de oscilação horizontal. Não parecia haver dados sobre isso.

Como Hoffman reconheceu, eles precisavam realizar um experimento em psicofísica. Uma “diferença apenas perceptível” é a menor quantidade notável de um estímulo (neste caso, a oscilação de um cômodo). Havia uma extensa literatura psicofísica, remontando ao século XIX, sobre como medir diferenças apenas perceptíveis. Poderia ter sido muito fácil construir algum tipo de cubículo móvel. Mas Hoffman sabia que se ele tivesse dito às pessoas qual era o propósito do experimento, elas certamente ficariam esperando o cubículo se mover. Esta expectativa faria com que elas detectassem movimento — ou *dissem* que detectaram — muito antes. “Então, comecei a

pensar”, lembra Hoffman. “Como convidar uma pessoa para entrar e ficar em uma sala, por algum motivo qualquer, e fazer com que essa sala se movesse?”

Hoffman alugou um espaço em um prédio de escritórios em Eugene na rua Pearl, no número 800, e construiu um **consultório falso de optometrista**. A sala de exame ficava sobre rodas. Um mecanismo hidráulico à prova de som, originalmente criado para transportar troncos de madeira em uma serraria, fazia com que a sala oscilasse para frente e para trás com velocidade e deslocamento crescentes. O movimento livre de vibração poderia variar entre 2cm e 3,5m. Paul Eskildsen, um psicólogo que por acaso também era optometrista licenciado, concordou em desempenhar este papel. Durante o curso dos 72 exames de vista falsos, eles lentamente aumentavam a velocidade da oscilação da sala até que os sujeitos dissessem alguma coisa que indicasse que tinham percebido o que estava acontecendo. Os dados em que Eskildsen e Hoffman estavam interessados envolviam o quanto a sala precisava estar oscilando para que os “pacientes” percebessem. As descrições físicas (gravidez, salto alto etc.) foram cuidadosamente registradas, assim como as suas palavras:

Sinto que não estou firme. Sinto que estou num barco. Lá na Pensilvânia, tínhamos que fazer o teste do bafômetro andando sobre uma corda...

É desagradável. Você provavelmente me colocou em uma máquina de raio X ou algo assim. Parece pegadinha...

Acho que você está tirando meu eixo de gravidade ou algo assim...

Eskildsen não estava imune. Todos os dias ele ficava enjoado, ia para casa e se recuperava, mas voltava no dia seguinte e passava mal novamente.

Os resultados mostraram que o limiar para a oscilação perceptível era cerca de dez vezes menor do que os engenheiros do prédio pressupunham. Embora não fosse isso que os clientes queriam ouvir, eles ficaram intrigados com os métodos de Hoffman. O arquiteto Minoru Yamasaki e o engenheiro Leslie Robertson visitaram Oregon e insistiram em conhecer a geringonça. Eles ficaram convencidos.

Um acordo de confidencialidade impediu Hoffman de publicar ou até mesmo de falar sobre suas descobertas. O empreiteiro do prédio não queria correr o risco de que algo pudesse ser interpretado como publicidade negativa. Os testes de Oregon fizeram com que os

engenheiros adotassem colunas externas mais rígidas. O prédio foi inaugurado com grande alarde em 1970, como o World Trade Center. Trinta e um anos depois, dois aviões sequestrados se chocaram contra as torres gêmeas. As recomendações de Hoffman foram responsáveis por manter as torres de pé durante tempo suficiente para mais de 14 mil pessoas conseguirem escapar em segurança.

Hoje, o Instituto de Pesquisas de Oregon (ORI) é reverenciado como berço da teoria da decisão comportamental. O ORI foi o centro profissional de Sarah Lichtenstein e Paul Slovic de longa data, os primeiros a demonstrarem claramente como as pessoas não têm noção de preço e como suas decisões baseadas em preços também são enganosas. Em um ano produtivo, o ORI foi também berço de Amos Tversky e Daniel Kahneman, talvez os psicólogos mais influentes de sua época.

Antes de tratar deste grupo ilustre, é necessário dizer algo sobre seus antecessores e sobre a ciência peculiar da psicofísica.

Já em meados do século XX, os psicólogos sentiam inveja da física. Havia discussões angustiadas sobre se a psicologia era de fato uma ciência. Em missão para tornar seu campo mais quantitativo, os psicólogos coletavam uma enorme quantidade de dados numéricos. O que eles iriam fazer com esses números nem sempre estava claro. [Ninguém sintetizou melhor esta época do que Stanley Smith Stevens — “S.S. Stevens” em suas publicações e “Smitty” para quase todo mundo.](#)

Stevens (1906-1973) foi criado com os primos em uma casa mórmon e poligâmica em Logan, no estado norte-americano de Utah. Quando atingiu a maioridade, partiu como missionário para a Bélgica. Lá, trabalhou com a desvantagem de não falar as línguas dos pagãos que ele tentava converter. Sua carreira acadêmica posterior o levou da Universidade de Utah para Stanford e Harvard. O Ph.D. em psicologia de Stevens foi concedido, como era o costume de Harvard na época, pelo Departamento de Filosofia.

A guerra fez a reputação de Stevens. A pedido da Força Aérea dos Estados Unidos, ele fundou o Laboratório de Psicoacústica em 1940. A localização do laboratório, no porão do neogótico Harvard Memorial Hall, era contraditória com sua missão um tanto incrível: estudar os

efeitos de ruídos extremamente altos sobre os pilotos. Sujeitos experimentais ouviam explosões ensurdecedoras de 115 decibéis, durante sete horas por dia. Stevens verificou que o ruído não prejudicava tanto assim o desempenho mental. O principal problema era que ninguém conseguia ouvir o que os outros estavam dizendo. O laboratório de Stevens assumiu a tarefa de projetar interfones para *cockpits* barulhentos.

Stevens manteve o jeito militar rude ao longo de sua carreira. Como relembra um colega:

Fui encaminhado para a sala do Dr. Stevens e o encontrei no que mais tarde passei a reconhecer como uma postura característica: as pernas estendidas, tornozelos cruzados, pés no canto da mesa. Quando ele se sentou e se virou para falar comigo, vi um homem bonito em seus 30 e poucos anos, alto e musculoso, de ombros com braços longos e mãos grandes, um 4-4-4 na escala de somatótipo, um rosto comprido com uma testa alta e excelentes traços; cabelo preto ondulado com um bigode elegante; um olhar sincero e direto e uma expressão em repouso que parecia triste, até mesmo desaprovadora, mas que poderia se transformar em um sorriso irresistivelmente arrebatador... Na aparência, ele poderia ter sido um galã de cinema, mas a ideia de S.S. Stevens como ator soaria absurda a qualquer pessoa que o conhecesse. Ele nunca reproduziria falas do roteiro de outra pessoa. Se havia alguém dono de si, era Stevens. Eu só entrei para o laboratório 18 meses mais tarde; na época, eu aprendera que a minha primeira impressão tinha sido apenas um lado de uma personalidade muito complexa. Stevens era um primitivo, ele tinha em si a força da Natureza.

Um título pelo qual “Smitty” Stevens não estava tão interessado em ser chamado era “psicólogo”. Ele passou sua carreira se preocupando com conversa fiada não científica, como ele a considerava, perpetuada sob esse nome. Um ponto de discórdia eram as palestras populares que seus colegas de Harvard insistiam em dar a estudantes extasiados. Stevens temia que a psicologia *pop* atrainha o tipo errado de pessoas para o campo — benfeitores melosos. Em sua contínua busca para se

dissociar da psicologia, Stevens insistia em se chamar “psicofísico”. Em 1962, ele conseguiu convencer Harvard a nomeá-lo seu primeiro (e, aparentemente, último) professor de psicofísica.

Esse termo foi popularizado em meados do século XIX pelo psicólogo alemão Gustav Fechner (1801-1887). De acordo com Fechner, “[a psicofísica é uma doutrina exatada relação de função ou dependência entre corpo e alma](#)”. Fechner, ao contrário de Stevens, era um homem profundamente místico, unindo o romantismo e a ciência alemães.

Filho de um pastor rural, Fechner escreveu sátiras e estudou medicina até a pensão que recebia da mãe acabar. Forçado a obter uma fonte de renda estável, ele se tornou um autor prolífico, editando a *Home Encyclopedia*, um compêndio explicativo para famílias da era Biedermeier. Fechner escreveu sozinho cerca de um terço da enciclopédia, incluindo entradas do tipo “[Como trincar carnes e pôr a mesa](#)”.

Ele continuou seus estudos acadêmicos, agora em física. Em 1834, Fechner foi nomeado professor de física da Universidade de Leipzig. “[Mas, na época, arruínei minha visão](#), fazendo experiências em percepção subjetiva de cores, olhando diretamente para o sol com lentes coloridas... então, no Natal de 1839, eu não conseguia mais enxergar e precisei interromper minhas palestras”, escreveu em uma nota autobiográfica. “Quando eu finalmente não suportava mais a luz do dia, desisti da minha posição.”

Por algum tempo, Fechner acreditou estar cego, e a comunidade de Leipzig acreditava que ele era louco. Felizmente, ambas as condições melhoraram. Em 22 de outubro de 1850, Fechner acordou com o insight tipicamente místico de que as sensações poderiam ser medidas e ligadas à física do mundo material. Este evento é tradicionalmente considerado o ponto de partida da psicofísica. Seu aniversário, “O Dia de Fechner”, ainda é celebrado em Harvard e em outros lugares.

“[As pessoas chamavam Fechner de tolo e fanático](#)”, o físico alemão Ernst Mach confidenciou ao decano de psicologia americana, William James. Quando não estava realizando experimentos ligados à percepção, Fechner participava de sessões espíritas e afirmava que as plantas tinham alma. Sob um pseudônimo, ele escreveu um livro sobre a obsessão popular da era romântica alemã (de todos os tempos, na verdade), *Little Book on Life After Death*.

Com a psicofísica, Fechner estava enfrentando uma das mais antigas perguntas da filosofia: as experiências subjetivas podem ser comparadas ou comunicadas? As cores são frequentemente apresentadas como um exemplo prático: as pessoas veem as cores da mesma maneira, ou será que uma pessoa vê um sinal de PARE vermelho e outra enxerga o mesmo sinal verde? Haveria algum modo de dizer? A pessoa que enxerga o sinal verde ainda chamaria o sinal de vermelho, porque foi assim que aprendeu a chamar o sinal.

Considerando um espírito plenamente filosófico, perguntas deste tipo são irrespondíveis. Isso deixa em aberto a questão de saber se a intensidade de sensações pode ser medida. O psicólogo alemão do século XIX Wilhelm Wundt ofereceu uma visão cética:

Nunca saberemos dizer até que ponto uma sensação é mais forte ou mais fraca do que outra. Se o sol é cem ou mil vezes mais brilhante do que a lua, se um canhão é cem ou mil vezes mais barulhento do que uma pistola, está além do nosso poder de estimar.

Entenda o que Wundt estava dizendo. Ele *não* estava dizendo que um físico não poderia medir a intensidade objetiva da luz solar ou do luar. Isso já estava começando a acontecer no tempo de Wundt. Ele *não* estava dizendo que não é possível perguntar às pessoas se o sol parece mais brilhante do que a lua e ter 100% de certeza de que o sol é muito, muito mais brilhante.

Wundt estava afirmando (apenas) que as relações subjetivas são sem sentido. E nisso ele estava incrivelmente errado. Durante o século seguinte, os contemporâneos e sucessores de Wundt, que muitas vezes eram chamados de “psicofísicos”, reuniram provas convincentes de que as pessoas conseguem fazer muito bem o que Wundt considerou impossível.

Uma definição prática de “psicofísica” diria que é o estudo da relação entre as grandezas físicas (ruído, luz, calor, peso) e as percepções subjetivas dessas grandezas. Fechner não foi o primeiro a explorar este tema, mesmo em Leipzig. Já em 1834, Ernst Weber, um fisiologista de Leipzig, estabeleceu o que ainda hoje é um dos grandes resultados

desse campo. Ele vendava os olhos das pessoas e pedia que elas determinassem o peso de várias combinações de objetos. Weber cuidadosamente acrescentava minúsculos pesos até que o sujeito dissesse que o objeto em questão estava visivelmente mais pesado (uma “diferença apenas perceptível”). Ele determinou que era a mudança relativa (percentual) no peso que importava, e não a mudança absoluta em gramas ou quilos. Uma mosca que pousasse no haltere de um fisiculturista não tornaria o haltere visivelmente mais pesado. A mesma mosca que pousasse em uma moeda na palma da mão de uma pessoa com os olhos vendados poderia ser perceptível.

Antes do advento de lâmpadas e alto-falantes, a psicofísica era um assunto primitivo. Um pesquisador precursor, Julius Merkel, pediu às pessoas para julgar o volume de ruídos feitos ao deixar cair uma esfera de metal sobre um bloco de ébano. Quando Merkel quis tornar o ruído mais alto, teve que deixar a bola cair de uma altura maior. Outro pioneiro, o físico belga [Joseph-Antoine Ferdinand Plateau](#), pediu a oito artistas que pintassem um tom de cinza *exatamente* entre o preto e o branco. Apenas para que não houvesse confusão sobre o que significava “preto” e “branco”, Plateau forneceu amostras. Os artistas levaram as amostras e voltaram para seus estúdios para pintar seu tom de cinza. Apesar de a iluminação provavelmente ser diferente em cada um dos estúdios, os tons de cinza resultantes foram praticamente idênticos, conforme Plateau informou. Isso foi considerado prova de que as percepções não eram tão subjetivas como alguns propunham. Em uma experiência estranhamente parecida com o malfadado experimento de Fechner, Plateau olhou diretamente para o sol durante 25 segundos, permanentemente danificando sua visão. Ele morreu cego em Ghent, a poucos passos das obras-primas dos van Eycks.

O crescimento da psicofísica no século XX foi em grande parte devido a melhores equipamentos audiovisuais. Equipado com os mais recentes projetores de slides, reóstatos e osciladores de áudio, o campo floresceu. Seu alcance estendeu-se não só pelo mundo dos sentidos, mas também dos juízos de valor éticos, estéticos e econômicos. Os estudantes universitários foram instruídos a olhar para linhas inclinadas, cores ou reproduções de pinturas modernas; inalar óleos nocivos ou ouvir o ruído branco, comparar atrocidades, salários e

perfumes. Em seguida, começaram os questionamentos: *Qual o grau de inclinação daquela linha em relação à linha horizontal? Classifique a sonoridade do tom que você acabou de ouvir em uma escala de 1 a 7. Qual é o pior crime? Você diria que a criança nesta fotografia é inteligente?*

S.S. Stevens é conhecido por ter estabelecido a forma da curva, que relaciona a intensidade física à percepção subjetiva. Sabia-se há muito tempo que esta curva não é uma linha reta. Imagine uma sala completamente escura. Acenda uma lâmpada de 60 watts. Em seguida, acenda uma segunda lâmpada de mesma potência. Será que a luz é duas vezes mais brilhante? Não (esta é a resposta padrão). Parece mais brilhante, mas não duas vezes mais brilhante. Experiências cuidadosas têm mostrado que as fontes pontuais de luz precisam ser cerca de quatro vezes mais brilhantes, fisicamente, para parecer duas vezes mais brilhantes, subjetivamente.

Isso é característico de uma *curva de potência*. Sem entrar na matemática, eis uma forma de captar a essência do fenômeno: você está decorando sua casa com luzes de Natal e quer superar a decoração do vizinho. Especificamente, você deseja que as suas luzes pareçam *duas vezes* mais brilhantes. De acordo com Stevens, não basta comprar o dobro de lâmpadas. Você vai precisar de cerca de quatro vezes mais lâmpadas, a fim de *dobrar* a percepção de que sua decoração de Natal está mais brilhante.

Esta regra é válida, não importa se o seu vizinho tenha feito uma decoração básica, ambientalmente sensível, ou se ele é um daqueles obsessivos cujas casas viram notícia. Dobrar o efeito subjetivo significa quadruplicar a potência (e, infelizmente, sua conta de luz em dezembro).

Stevens observou com satisfação que sua **regra de curva de potência pode ser definida com sete palavras**: *A razões iguais de estímulo correspondem razões iguais de sensações*. Esta muitas vezes é chamada de lei de Stevens, ou a lei da psicofísica. Dentro de uma geração, Stevens e contemporâneos estabeleceram que a lei da potência é muito geral, aplicando-se não apenas ao brilho das luzes, mas também à percepção de sensações de calor, frio, sabor, cheiro, vibração e choque elétrico.

O elemento de conexão das duas razões varia conforme o tipo de estímulo. Nem sempre “quatro vezes o estímulo duplica a resposta”.

Por exemplo, são necessárias apenas 1,7 vezes mais açúcar em um refrigerante a base de água, para dobrar a percepção adocicada. A proporção também pode depender da forma como um estímulo é apresentado. A percepção da sensação de calor segue diferentes curvas de potência, dependendo se é um pedaço quente de metal tocando o braço, a irradiação de uma pequena área da pele, ou calor como o da sauna que envolve o corpo todo. Mas, para uma dada experiência, as curvas são notavelmente consistentes. Em 1965, dois colegas de Stevens escreveram: “[Como fato experimental](#), a lei da potência é estabelecida para além de qualquer dúvida razoável, possivelmente mais firmemente estabelecida do que qualquer outra coisa na psicologia.”

5. O preto é branco

S.S. Stevens tentou explicar por que os sentidos obedecem à lei da potência. Ele observou que a maioria das leis da física (como $E = mc^2$) são leis de potência. Ao se adaptarem à forma de lei física, os sentidos são mais capazes de “nos dizer como são as coisas”. Em seu texto publicado postumamente, *Psychophysics*, Stevens escreveu:

Por exemplo, são as diferenças ou as proporções e razões que precisam permanecer constantes na percepção? Aparentemente, são as proporções — e as razões. Quando caminhamos em direção a uma casa, suas proporções relativas parecem manter-se constantes: a empena triangular parece triangular de qualquer distância. Uma fotografia retrata a mesma imagem quer a vejamos sob uma luz forte ou fraca: a razão entre as partes de luz e sombra da fotografia parece aproximadamente a mesma, embora a iluminação varie... A utilidade de proporções e relações de percepção que se mantêm aproxi-

madamente constantes apesar das amplas mudanças nos níveis de estímulo é imensa. Pense como a vida tal como a conhecemos seria transformada se a fala pudesse ser entendida em um único nível de intensidade, ou se os objetos mudassem suas proporções aparentes à medida que se distanciassem, ou se as imagens se tornassem irreconhecíveis quando uma nuvem esmaecesse a luz do sol.

Descritos dessa forma, nossos sentidos à base de proporções são eminentemente razoáveis. Existe um calcanhar de Aquiles. O preço de ser tão agudamente sensível a proporções e contrastes é uma

insensibilidade relativa quando comparado ao absoluto.

Stevens defende este ponto, também, com característica poesia:

A impressão neste livro parece preta, mas não porque não há luz saindo da área preta em direção ao seu olho. Na verdade, o preto gera tanta luz que, se pudéssemos remover todo o papel branco ao redor do preto, o preto por si só pareceria brilhar com tanta intensidade quanto uma placa em néon à noite.

A natureza da percepção baseada em proporções tem muitas consequências. Uma das mais triviais é que ela afeta o desenho de experimentos psicofísicos. Foi descoberto que os resultados dependem muito da escala de resposta. Esta é a “folha de respostas”, um formulário impresso nos velhos tempos e uma página da Web agora. *Existem dois tipos populares de escalas de resposta: por categoria e magnitude*. Você já está familiarizado com ambos.

Escalas de categoria são usadas em pesquisas com consumidores e enquetes realizadas pela internet. Como você classificaria a sua máquina de lavar louça Whirlpool? Escolha uma opção:

- 1 — Ruim
- 2 — Regular
- 3 — Boa
- 4 — Muito boa
- 5 — Excelente

Uma escala de categorias tem um número fixo de respostas possíveis, marcadas com as palavras. Existe uma pontuação menor ou pior e uma pontuação maior ou melhor.

Uma abordagem diferente é a *escala de magnitude*. Nesta, você deverá classificar algo em uma escala numérica ilimitada. A classificação mais baixa é zero, e a mais alta é — bem, *não existe* uma classificação mais alta. Por que haveria? Não há limite superior para as quantidades físicas, tais como intensidade do som ou do peso, e nenhum limite evidente para as percepções subjetivas das mesmas.

Às vezes, as escalas de magnitude fornecem um padrão de

comparação, chamado *módulo*. Você pode visualizar um disco projetado de luz e ser informado de que ele representa 100 em uma escala de brilho. Você, então, poderia ser solicitado a estimar o brilho de outros discos. Um que tenha a metade do brilho seria 50; outro duas vezes mais brilhante seria 200, e, claro, a invisibilidade total seria zero.

Um módulo deveria ser útil, como uma escala de quilômetros em um mapa. Mas a mulher de Stevens, a ex-Geraldine Stone, [sugeriu que ele tentasse dispensar o módulo](#). Stevens descobriu que seus sujeitos ofereciam juízos mais consistente *sem* ele. A partir de então, sua técnica preferida era instruir os sujeitos a dar um número, qualquer número, correspondente à *intensidade da sensação de brilho, doçura ou desagrado*.

Soa como uma receita para o caos. De certa maneira, era. Pessoas diferentes atribuíram números muito distantes para a mesma coisa. Isso não era necessariamente problemático. Nos tempos medievais, os pesos e medidas utilizados por comerciantes variavam de cidade para cidade. Mas um boi que pesasse duas vezes mais que outro na balança de uma cidade pesaria o dobro em qualquer outro lugar, apesar de o número concreto de quilos poder ser diferente. Em experimentos de Stevens, os julgamentos absolutos dos sujeitos eram inconsistentes, mas as proporções eram significativas. Fazia mais sentido deixar que eles inventassem seu próprio critério mental e dimensionassem suas respostas conforme esse critério.

Por que um módulo não é útil? Com o módulo, os sujeitos ficaram com medo de cometer um “erro”. Sem ele, seguiram o primeiro impulso e, em geral, este era mais preciso. “[Gostei da ideia](#) de que poderia simplesmente relaxar e contemplar os tons”, afirmou um dos sujeitos de Stevens. “Quando havia um padrão fixo, eu me sentia mais limitado em tentar multiplicar e dividir a sonoridade, o que é difícil de fazer; mas sem padrão algum, eu poderia simplesmente colocar o tom aonde eu achava que ele pertencia.”

Na literatura psicofísica, que remonta à década de 1930, a palavra “âncora”, por vezes, foi aplicada a um módulo ou aos dois pontos finais de uma escala de categorias. Os juízos estavam “ancorados” por esses padrões de comparação. Parecia, no entanto, que a âncora poderia distorcer os julgamentos, como uma bolha em uma janela de vidro.

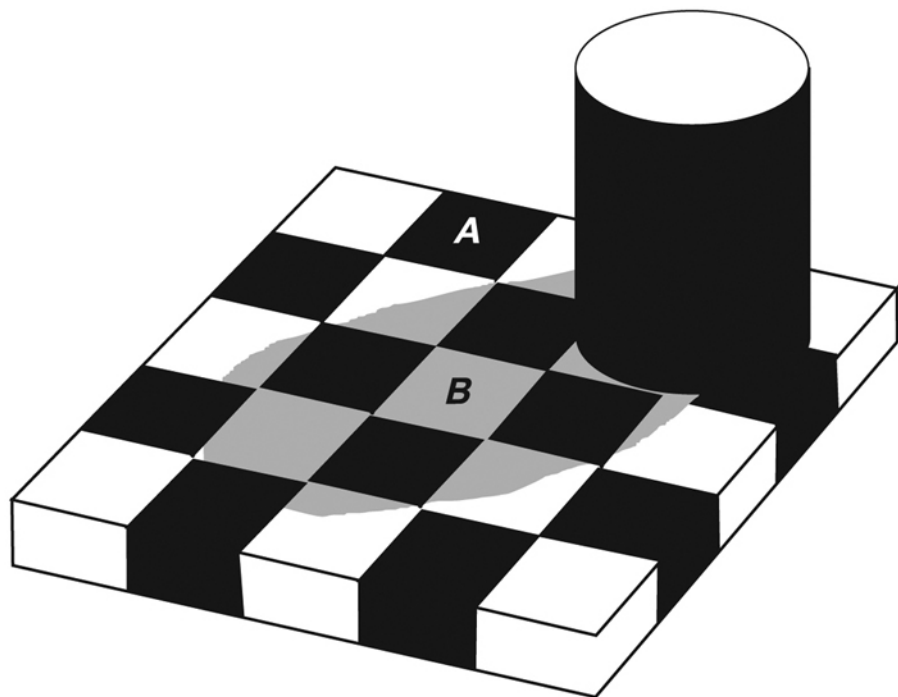
Stevens não é lembrado como um professor marcante. Entretanto, realizou várias demonstrações impressionantes em sala de aula. Em uma delas, ele mostrou aos alunos um disco de papel cinza cercado de branco. Em uma sala escura, com um foco de luz sobre o disco cinza, o cinza parecia branco. Então Stevens iluminou o branco em torno do disco. O disco “branco” central ficou preto — por contraste com a então brilhante cor branca.

Princípios semelhantes estão por trás de muitas ilusões perceptivas. O da página 61 (realizada pelo cientista cognitivo do MIT Edward H. Adelson) aproxima-se em princípio da demonstração de Stevens. A cor cinza do quadrado A é idêntica à cor do quadrado B. A ilusão é tão convincente que dá uma boa aposta de bar. Para ganhar a aposta, não deixe de levar blocos de notas Post-it.

Cuidadosamente bloqueie os quadrados vizinhos com Post-its, deixando apenas os quadrados que contêm as letras A e B visíveis. (Você vai precisar de cerca de seis Post-its pequenos.) Somente depois de colocar a última nota é que parece até mesmo *concebível* que as duas cores possam ser iguais. Então, de repente, eles “passam” a ter o mesmo tom de cinza.

Não é difícil entender como a ilusão funciona. O cilindro lança uma sombra, escurecendo o quadrado “branco” B (que realmente é cinza). Em termos de pontos de tinta no papel, B tem o mesmo valor de cinza que o quadrado “preto” A. Mas o olho e o cérebro têm coisas mais importantes a fazer do que medir os valores absolutos da escala de cinza. Eles estão tentando dar sentido ao mundo, ou, neste caso, a uma imagem. Isso significa prestar atenção nos contrastes. Vemos um tabuleiro em que todos os quadrados “brancos” são da mesma cor, e uma sombra uniforme com bordas distorcidas. O contraste entre luz e sombra não interfere com o contraste dos quadrados do tabuleiro, ou vice-versa.

Um dos epigramas de Stevens dizia: “**Preto é branco** com um anel brilhante em volta.” O tom orwelliano dessa declaração se justifica. Stevens sabia muito bem que é possível fazer as pessoas acreditarem em praticamente qualquer coisa sobre suas próprias percepções com pequenos artifícios. Subjetivamente, não existem absolutos, apenas contrastes.



6. O cigarro de Helson

A infância de Harry Helson (1898-1977) saiu de uma das obras de Dickens, ou Lemony Snicket. Ele nasceu em uma família de imigrantes ucranianos pobres que se separaram quando ele tinha 4 ou 5 anos. A mãe de Harry enfrentou tantas dificuldades que teve que mandar o filho para viver com o pai que ambos tanto desprezavam. Harry odiou a nova família e fugiu de casa. Ele foi adotado por um casal de espiritualistas.

Eles eram os Dyers de Bangor, no estado de Maine, e esta era a época de ouro das sessões espíritas. Os Dyers abriram a casa para receber médiuns e palestrantes convidados. É difícil dizer o que o jovem Harry pensava sobre esses convidados, fossem de carne e osso ou não. Um amigo disse que Harry realizou algumas “*incursões amadoras*” no ocultismo. Outro lembrou que “*ele vivenciou várias experiências* que não tinha como explicar e que resultaram, anos mais tarde, em uma visão aberta em relação a todos os aspectos da experiência humana”.

Com esta formação voltada tanto para o corpo quanto para o espírito, Helson decidiu ser psicofísico. Uma aparição em uma sala escura foi decisiva na sua carreira. Helson estava trabalhando sob a luz vermelho-rubi em uma câmara escura fotográfica quando notou algo estranho. A ponta do seu cigarro estava verde.

A luz emitida pelo tabaco ardente teria o aspecto de brasa — ou seja, seria vermelha sob luz normal, é claro. Essa experiência ajudou Helson a amadurecer uma ideia importante: a da existência de um *nível de adaptação*. Evidentemente, os olhos de Helson tinham se adaptado à incomum luz vermelha da câmara escura. O cigarro ardente tinha um tom menos quente, mais amarelo do que o vermelho da lâmpada de segurança. Isso fez com que parecesse verde *em comparação*. Os olhos e o cérebro de Helson não estavam registrando uma cor absoluta (como uma câmara digital faria), mas uma diferença

entre a cor do cigarro e a cor básica do ambiente.

Helson finalmente concluiu que todos os sentidos se adaptam a determinado nível de estimulação e, em seguida, registram as mudanças a partir desta base. Ele demonstrou isso em uma famosa série de [experimentos com pesos](#). Helson fez com que voluntários levantassem pares de pesos pequenos, um após o outro, e descrevessem quanto pesava o segundo. Ele descobriu que os indivíduos foram influenciados pelo primeiro peso, que servia como uma âncora, ou linha de base para comparação. (Ele estava usando a palavra “âncora” em um sentido um pouco diferente daqueles que apresentei até agora.) Quando o peso da âncora era mais leve do que o segundo peso, isso fazia com que o segundo peso parecesse mais pesado. Quando a âncora era mais pesada, isso fazia com que o segundo peso parecesse mais leve. Essa relatividade de percepção pode levar a uma contradição. Helson poderia organizar os objetos de modo que um peso que parecesse mais pesado depois de uma âncora leve parecesse leve depois de uma âncora pesada.

Conceitualmente, esta não era nenhuma grande surpresa. Se você quer parecer magro, faça amizade com pessoas gordas! Nós todos notamos os efeitos do contraste. Você já tomou um gole de chá, pensando que fosse café? Por um breve momento, o sabor é indescritivelmente estranho. Não tem gosto de chá nem de café. Você está provando a diferença entre o que você esperava e o que de fato experimenta.

Praticamente desde o início do desenvolvimento do campo, os psicofísicos tiveram metas ambiciosas. [Gustav Fechner tentou aferir cientificamente as preferências estéticas para duas versões de uma Madona do pintor Hans Holbein](#) que desconcertavam os críticos da época. Na década de 1920, na Universidade de Chicago, Louis Leon Thurstone elaborou um projeto preocupante em sala de aula. “[Em vez de pedir aos alunos](#) para decidir qual dos dois pesos parecia ser o mais pesado, era mais interessante perguntar, por exemplo, com qual de duas nacionalidades eles prefeririam se associar, ou perguntar a qual dessas nacionalidades prefeririam que o noivo da irmã pertencesse”, escreveu. Em outros lugares, os psicofísicos estavam medindo tudo, desde a delicadeza de esculturas de marfim ao prestígio das

ocupações, passando pela importância histórica de monarcas suecos.

“O fato é que existem princípios comuns em todos os campos do julgamento”, afirmou confiante o psicofísico norte-americano William Hunt. Em alguns de seus experimentos, Hunt fez com que voluntários avaliassem crimes “em função do grau da falta de ética envolvida”. Ele propôs este enigma:

(a) Considere o crime de assassinar sua própria mãe, “deliberadamente e sem provocação ou justificativa”. Agora pense em um crime que seja metade deste em termos de gravidade. Anote o crime: _____

(b) Mais uma vez, pense em assassinar a sua mãe, “voluntariamente” etc., etc... Agora pense em “trapacear num jogo de paciência que você está jogando sozinho”. Finalmente, conceba um crime que esteja exatamente entre esses dois em termos de nível de gravidade. Anote o crime aqui: _____

Em uma escala de maldade, trapacear no jogo de paciência chega quase perto de zero. Você talvez ache que as respostas para a opção (a) seriam semelhantes às respostas para a opção (b) — basicamente pela mesma razão pela qual os artistas de Ferdinand Plateau pintaram o mesmo cinza médio. Não foram. Em 12 casos de 14, a resposta para a opção (a) foi um crime mais grave do que a resposta para a opção (b).

Hunt concluiu que os exemplos fornecidos em suas perguntas influenciaram as respostas. Na opção (a), havia apenas o assassinato da mãe para servir de referência. Este exemplo serviu de inspiração para outras atrocidades. Na opção (b), havia dois exemplos, um grave e outro não. São poucas as pessoas que consideram trapacear no jogo de paciência um “crime”. O simples fato de a pergunta chamá-la de crime estimulou os indivíduos a contemplar delitos insignificantes como crimes. Isso puxou para baixo a gravidade média das respostas.

Hunt chamou este efeito de “ancoragem” (usando a palavra em mais um sentido diferente). Ele distinguiu duas variedades. A ancoragem de *contraste* ocorre quando você compara dois estímulos. A luz de um poste faz o brilho das estrelas parecer mais fraco, e as vaias para determinado comediante tornam o seguinte 40% mais engraçado. A ancoragem *por assimilação* ocorre quando você tem que inventar

uma resposta, considerando que existem uma ou mais respostas possíveis. Isso ocorre quando as pessoas citam um crime com metade do grau de gravidade de outro, ou quando os jurados deliberam sobre a concessão de indenização depois de ouvir o pedido de um advogado. Os dois tipos de ancoragem têm efeitos opostos. Na ancoragem por contraste, as percepções subjetivas se *afastam* da âncora. Na assimilação, as respostas são *atraídas* para a âncora.

Helson despendeu muito esforço tentando entender o que qualifica uma experiência como uma âncora, capaz de influenciar um julgamento. Suas respostas foram “atributos de *recentidade*, *frequência*, *intensidade*, área, duração e de ordem superior, tais como significado, familiaridade e envolvimento do ego.” Esses atributos não são tão impressionantes quanto parecem: comece com a *recentidade*. Um peso de 150g parece pesado alguns segundos depois de você levantar um de 80g. Espere uma hora entre as pesagens, e o efeito de contraste desaparecerá. Você esquecerá o peso anterior.

A frequência também importa. Levantar uma série de pesos de 80g provoca uma adaptação a esse grau particular de peso. Se você, em seguida, levantar um peso de 150g, ele parecerá pesado. O efeito das várias âncoras de 80g é mais forte do que o efeito de apenas uma âncora.

Os achados mais interessantes de Helson envolveram “atributos de ordem superior”, como o de significação. Ele enganou alguns dos sujeitos que participaram das experiências. No meio de um experimento, ele solicitou que o sujeito retirasse uma bandeja de pesos do caminho. A bandeja (mais os pesos que ela continha) era mais “pesada” do que qualquer um dos pesos usados na experiência. Mas a bandeja pesada *não* fez com que o próximo objeto levantado parecesse leve em comparação. Os indivíduos estavam concentrados nos pequenos pesos de metal, não na bandeja, e simplesmente não a levaram em consideração. Isso demonstrou que a ancoragem não é uma reação muscular, mas sim mental.

7. A escala de preços

Existe uma escala de magnitude de extrema importância na vida de todo mundo. Chama-se *preço*.

Talvez em torno de 3000 a.C., os mesopotâmios perceberam que o shekel, a sua unidade de peso, também poderia denotar o peso da cevada ou o valor de qualquer produto que pudesse ser trocado por essa quantidade do grão. Este foi o início do dinheiro e dos preços.

Para um economista, um “preço de reserva” é a quantidade máxima que determinado comprador está disposto a pagar, ou o mínimo que um vendedor está disposto a aceitar. Espera-se que as transações sejam fechadas a um preço em algum lugar entre esses extremos. A economia investiga como as forças de mercado afetam os preços pagos.

Há uma maneira bem diferente de analisar esses fenômenos. Os preços de reserva podem ser considerados uma escala de magnitude. Para o comprador, os preços são uma medida numérica do desejo de possuir algo. Para o vendedor, os preços medem o desejo de manter o que ele já possui (incluindo itens importantíssimos como tempo, energia e autoestima).

No senso comum dos assuntos cotidianos, os preços são unidimensionais, como os números de uma régua. Para cada produto, há um único ponto na escala. Estes pontos ordenadamente organizam tudo no mundo por preço. A realidade psicológica dos preços não é tão simples assim.

Quem participou do laboratório de S.S. Stevens em Harvard teve algumas aulas gratuitas sobre a psicologia do dinheiro. “[Smitty gostava de dinheiro](#), e gastava o orçamento do laboratório como se fosse a sua conta bancária pessoal”, disse o colega George Miller. Stevens era notório por negar aumentos. Quando confrontado, ele tinha na manga a perfeita explicação psicofísica. “Você não quer um

aumento”, diria Stevens. “Um dia você vai deixar Harvard. Se você se acostumar com um salário alto aqui, ficará completamente alijado do mercado em outros lugares.” Para Stevens, um bom salário era um salário baixo em meio a uma pobreza abjeta.

Stevens lançou este enigma em suas aulas: “[Suponha que eu dissesse a vocês](#) que tenho um fundo especial para realizar esta experiência, e que pago US\$10 pela sua participação. Isso deixaria você feliz, não é? Agora pense sobre isso com cuidado: quanto eu teria que dar para fazer você ficar duas vezes mais feliz?”

Os filósofos podem ficar à vontade para argumentar que uma frase como “duas vezes mais feliz” não tem sentido. Mas os alunos de Stevens não pareciam ter problemas em responder à pergunta no espírito pretendido. As suas respostas teriam chocado os economistas mais do que os filósofos. A resposta média foi cerca de US\$40.

Pense nisso desta maneira. Receber US\$10 que você não espera é uma surpresa agradável. Nos próximos dois ou três dias, em diferentes momentos, você pensará sobre o dinheiro extra na carteira e se sentirá bem. Daqui a uma semana, o dinheiro terá sido gasto e esquecido.

Agora: você pode dizer com toda sinceridade que receber US\$20 seria *duas vezes* melhor? Tudo o que eu acabei de dizer sobre os US\$10 se aplica aos US\$20.

Por esta linha de raciocínio, seriam necessários mais do que US\$20 para fazer com que alguém ficasse duas vezes mais feliz; e, de fato, foi o que aconteceu. Nas salas de aula, a resposta média variou de [US\\$35 a US\\$50](#).

Retornos decrescentes para o dinheiro não eram novidade. Nenhum economista ficaria minimamente surpreso se Stevens tivesse descoberto que são necessários US\$4 milhões para duplicar o prazer de ganhar US\$1 milhão. Essas são somas capazes de mudar a vida de alguém. Um milhão de dólares compra boa parte do que o dinheiro pode comprar (na época de Stevens, pelo menos). Ninguém espera que o segundo milhão seja tão significativo quanto o primeiro.

Isso é conhecido como um *efeito de riqueza*. Não explica a pequena experiência de Stevens. Seus sujeitos eram estudantes de Harvard, muitos de famílias ricas e a maioria ansiosa por uma vida de segurança financeira. Do ponto de vista existencial, algumas dezenas de dólares deveriam ser insignificantes. A única coisa que deveria ter importância era o que o dinheiro podia comprar. Qualquer que seja a

taxa de conversão do dinheiro para a felicidade, US\$20 compra duas vezes mais que US\$10. A resposta “correta” deveria ser US\$20.

Por que os alunos de Stevens não viram as coisas desse jeito? Aparentemente, eles não estavam pensando apenas no que o dinheiro podia comprar. O dinheiro em si era um “estímulo” que produzia uma sensação — e funcionava de forma muito parecida com os outros estímulos que Stevens estudava.

Stevens viveu tempo suficiente para ver uma série de cuidadosos estudos que mediam o impacto subjetivo do dinheiro. Em 1959, o psicofísico japonês Tarow Indow mostrou fotos e descrições de relógios de pulso a um grupo de 127 estudantes universitários. Pediu-lhes que classificassem a desejabilidade de cada relógio e, em seguida, dessem um preço justo para cada um em ienes. Os estudantes acreditavam que a fim de obter um relógio duas vezes mais desejável, era necessário pagar cerca de 8,7 vezes mais.

Usando valores contemporâneos, os relógios Timex custam em torno de US\$40, os Swatches, cerca de US\$150, um Cartier Tank, US \$3 mil e um Rolex President, cerca de US\$30 mil. Todos são bons relógios que cumprem suas funções. A única diferença é o status. Usar um Cartier diz que você é rico e não quer nem saber. Um Rolex diz a mesma coisa, só que mais alto. O Rolex provavelmente chama mais atenção do que o Cartier, mas não chega nem perto de 10 vezes mais. Como os alunos de Indow perceberam, um aumento significativo no preço compra apenas um aumento incremental em termos de prestígio.

Havia também estudos que demonstravam leis de potência para o status social ligado à renda e à gravidade do roubo de dinheiro. Para duplicar seu status social, você precisa ganhar cerca de 2,6 vezes mais, de acordo com um estudo citado por Stevens. A gravidade dos roubos aumentava de forma mais lenta em relação ao valor em dólares. Um ladrão precisaria roubar 60 vezes mais para dobrar a gravidade do crime. A princípio, isso pode parecer estranho. Mas a maioria concordaria que roubar *qualquer coisa* é errado; o montante roubado é uma consideração secundária. Assim, de acordo com a curva de potência do roubo, roubar US\$6 mil é apenas cerca de duas vezes tão ruim quanto roubar US\$100.

No geral, esta pesquisa confirmou a opinião de Stevens de que as percepções de dinheiro eram muito parecidas com as dos sentidos. O preço é uma escala de magnitude com um zero significativo (todos sabemos o que significa alguma coisa não ter valor algum) e nenhum limite superior. As diferentes razões características (para presentes, roubos etc.) também são típicas das escalas de magnitude.

Por mais louca que nossa cultura seja sobre dinheiro, estamos, na verdade, *menos* sensíveis a ele do que a várias outras coisas. Existem muitas sensações que aumentam mais rapidamente do que o próprio estímulo. São necessárias apenas 1,6 vezes o peso para dobrar a percepção de peso (todos os levantadores de peso entendem isso). Aumentando apenas 1,2 vezes a corrente elétrica duplica-se a sensação de choque (é por isso que é uma tortura eficaz). Com dinheiro, sempre é preciso mais de duas vezes o valor para dobrar a emoção. Em termos relativos, o retorno não é muito bom.

Em retrospecto, este trabalho sobre a psicofísica do dinheiro foi original e extremamente importante. O preço é uma escala de magnitude única, é claro. Nós nos preocupamos muito com valores absolutos — com os preços efetivamente cobrados pelas coisas. No entanto, se preocupar com valores absolutos não confere poder de percebê-los com precisão. Ao estimar os valores monetários, as pessoas são facilmente influenciadas pela prestidigitação da ancoragem, por ilusões criadas pelos contrastes e pelo poder da sugestão. De uma forma que poucos poderiam ter previsto, este trabalho revelou uma mão invisível orientando, e desorientando, as decisões financeiras mundiais.

Praticamente ninguém fora da psicofísica prestou a menor atenção nele.

Parte 3

“A incoerência é mais do que superficial.”

8. Entrada e saída

Como a maioria dos [mafiosos](#) judeus que mandavam em Las Vegas, Benny Goffstein era um homem de família. Quando teve a chance de abrir o próprio cassino, ele o chamou de Four Queens [Quatro Rainhas], em homenagem às suas quatro filhas. Comparado com o primeiro cassino que ele administrara, o Riviera, o Four Queens era central e menor, e, por isso, mais lucrativo.

Um dos investidores do Four Queens era totalmente diferente dos tipos mafiosos que Goffstein encontrara no Riviera. Ele era [Charles B.G. Murphy](#), um aristocrata de Massachusetts de gostos um tanto escandalosos. Murphy tinha sido jogador de futebol de Yale, amigo de J. Sterling Rockefeller, explorador na África, grande caçador, advogado e apostador. Ele passou seus últimos anos em Las Vegas. Murphy procurou Goffstein com um problema. Ele criou uma instituição de caridade para evitar o pagamento de impostos. O governo estava pressionando Murphy para que ele desembolsasse parte do dinheiro da instituição para financiar obras de caridade, caso a redução fiscal não fosse aprovada. Murphy estava determinado a financiar pesquisas científicas sobre um tema que lhe era caro: o jogo.

Murphy deu alguns telefonemas em busca de um cientista que fosse especialista em jogos de azar. [Ele descobriu Ward Edwards](#), um psicólogo da Universidade de Michigan. Edwards tinha um pedido incomum. Ele e alguns de seus ex-alunos, que trabalhavam para o ORI (Instituto de Pesquisas de Oregon, na sigla em inglês), queriam fazer algumas experiências em um cassino de Las Vegas. Eles eram bons em fazer experiências com pessoas de verdade em situações reais. [Seria possível usar o Four Queens?](#) Murphy, como patrocinador principal, tinha conhecimento suficiente de mundo para deixar claro que esta era uma oferta que Goffstein não podia recusar.

Ward Edwards (1927-2005) passou a sua carreira fazendo perguntas difíceis. Nascido em Morristown, Nova Jersey, ele era filho de um economista e cresceu ouvindo as conversas casuais dos colegas do pai. Isso incutiu nele um ceticismo rebelde em relação à economia. Ward escolheu a psicologia, estudando em Swarthmore e em Harvard. Foi em Harvard que ele leu o trabalho de John von Neumann e Oskar Morgenstern, e não gostou de tudo que lera.

O húngaro John von Neumann foi um dos grandes matemáticos do século XX. Com o incentivo do economista de Princeton Oskar Morgenstern, von Neumann direcionou sua mente brilhante para os problemas da economia. O resultado foi o livro de 1944, *Teoria dos jogos e comportamento econômico*. A metáfora usada por von Neumann era de que os conflitos econômicos são “jogos”, parecidos com pôquer e igualmente passíveis de análise matemática.

As fichas de pôquer dos jogos econômicos são dólares, libras e ienes. Na verdade, não exatamente assim. Von Neumann, como os economistas em geral, insistia em jogar por uma moeda subjetiva chamada *utilidade*.

Este termo data do século XVIII. O matemático suíço Daniel Bernoulli observou que o valor do dinheiro é relativo. Um cheque de aniversário de US\$100 pode ser uma fortuna inimaginável para uma criança de 5 anos e totalmente insignificante para um bilionário de 45 anos. Para prever o que as pessoas farão com o dinheiro, é necessário fazer ajustes levando em conta essas avaliações diferentes, como por vezes é necessário ajustar os preços pela inflação.

Podemos pensar na utilidade como um “preço” pessoal que colocamos nas coisas e nos resultados. Para mim, esta lâmpada vale US\$50 de utilidade; você acha que não vale nada. O importante é que as pessoas tentam acumular o máximo de utilidade, não necessariamente o máximo de dólares. Quem morre com mais utilidade ganha.

Os economistas adotaram a ideia de Bernoulli por duas razões. Em primeiro lugar, reconheceram o que sempre foi óbvio: que a psicologia (não apenas a cobiça) determina as decisões econômicas. Em segundo lugar, a utilidade dispensava os economistas de prestar muita atenção na psicologia. Os economistas estavam interessados principalmente em forjar uma ciência matemática exata. Com poucas exceções, eles não queriam se preocupar com a avaliação dos aspectos psicológicos do

dinheiro. Eles preferiam supor que poderia ser feito em princípio.

A utilidade é uma ideia poderosa (é o que diz o prospecto) porque seus preços imaginários determinam todas as decisões econômicas. O economista do MIT Paul Samuelson desenvolveu esta noção em sua doutrina de “preferência revelada”. Essa tese apelativamente sensata afirma que a única maneira de aprender sobre a utilidade é analisar as escolhas que as pessoas fazem. As escolhas revelam tudo que podemos saber sobre a utilidade, e a utilidade, por sua vez, determina os preços que os consumidores estão dispostos a pagar.

Sendo possível escolher livremente entre A e B, um sujeito simplesmente consulta suas etiquetas de preço invisíveis e escolhe aquela com maior utilidade. A tomada de decisão é reduzida a números. Essa afirmação conduz naturalmente à maioria das reservas da teoria econômica, das curvas de demanda ao equilíbrio de Nash.

Isso nos traz de volta à contribuição de von Neumann. Muitas escolhas econômicas são apostas. Em nosso mundo de incertezas, as escolhas difíceis e interessantes são *sempre* apostas de um tipo ou de outro. Portanto, é necessário atribuir preços a apostas. De acordo com von Neumann, a maneira de fazer isso é multiplicando o preço subjetivo de cada resultado possível pela sua probabilidade, e totalizar os resultados.

Von Neumann e Morgenstern sustentavam que toda pessoa racional utiliza este tipo de matemática mental (o “modelo de utilidade esperada”) para tomar decisões, desde decidir o que pedir para o almoço a em quais ações deve investir. Esta premissa se tornou a mola mestra da teoria econômica desenvolvida por eles, um modelo que os economistas adotaram nos anos do pós-guerra.

Nem todos os economistas aplaudiram o novo regime. Herbert Simon foi um dos primeiros e mais incisivos e sensatos críticos do culto da racionalidade na economia. Em uma resenha do livro de von Neumann, Simon se queixou de que “é impossível para o comportamento de um único indivíduo isolado alcançar qualquer grau de racionalidade”. Simon foi igualmente duro na crítica à tradição que von Neumann questionava parcialmente. “É muito difícil entender como um adulto razoavelmente brilhante pode ficar satisfeito com uma teoria neoclássica”, admirava-se Simon.

O principal livro da carreira de Simon, *Administrative Behavior*, foi publicado três anos depois do livro de von Neumann. Dificilmente poderia ter apresentado um quadro mais diferente dos “jogos” que as pessoas jogam. Simon analisou estudos de caso de como as grandes empresas e suas hierarquias tomavam decisões. A ideia que ele mais destacou na obra é que os seres humanos são “limitadamente racionais”. Eles são ocupados demais, mal informados demais e, ocasionalmente, teimosos demais para pensar da maneira que von Neumann propôs. Seres humanos autênticos não demonstram ter a mesma capacidade de apreciação perfeita de um mestre de xadrez das consequências, algo que a teoria de von Neumann exige. Em vez disso, os tomadores de decisão recorrem a *heurísticas*, ou atalhos mentais, para chegar a escolhas rápidas e intuitivas.

Simon estava ensaiando os primeiros passos por um caminho que os psicólogos logo trilhariam. Ele não chegou lá sozinho. Por um lado, não se via como um experimentalista. Em segundo lugar, ele considerava a racionalidade humana semelhante à inteligência militar: um oxímoro. Simon declarou que eram organizações em vez de indivíduos que atingiam a racionalidade e, assim, eram as organizações que lhe interessavam. Estas organizações eram como formigueiros, capazes de reunir “inteligência” coletiva de recursos individuais relativamente pouco promissores.

Ward Edwards nunca ficou inteiramente confortável nas organizações que tanto intrigavam Simon. Edwards fora demitido de seu primeiro emprego, na Universidade Johns Hopkins, por ser um professor indolente. Ele, então, encontrou uma posição na Força Aérea norte-americana, em Denver, trabalhando para uma misteriosa agência chamada Intellectual Functions Section. Edwards mais tarde afirmou que o trabalho na Força Aérea foi a melhor coisa que já aconteceu com ele. O cargo o expôs a um fluxo constante de problemas de tomada de decisões.

Edwards uma vez visitou NORAD, o centro de comando de defesa nuclear, em Colorado Springs. Ele estava curioso para ver como algumas das decisões mais sérias do mundo eram tomadas. O ex-professor foi conduzido ao centro de comando, dominado por um mapa do *Dr. Strangelove* que apresentava as informações militares coletadas de radares Distant Early Warning (DEW) e navios efetivamente no mar. Naqueles dias pré-Google, o volume de

informações em tempo real era hipnotizante. Edwards perguntou ao oficial que o escoltava o que era feito com toda essa informação. Sua escolta apontou para um telefone vermelho, aparentemente uma linha direta com a Casa Branca. Edwards perguntou: “[Você acha que a relação](#) entre a entrada e a saída de informação deveria ser assim?”

Ele não tinha muita notoriedade acadêmica quando entrou no departamento de psicologia da Universidade de Michigan. “O departamento de psicologia da universidade era grande, muito tolerante e muito aberto”, explicou a psicóloga Barbara Tversky. Mesmo nesse contexto mais liberal, Edwards se destacava. Ele “[era meio louco](#) — não muito sociável”. Dois associados lembravam que o “[comportamento ocasionalmente exuberante e franco](#)” de Edwards perpetuamente ameaçava sua estabilidade como professor.

Com sua também independente e pouco convencional esposa Ruth (uma estudante de doutorado de B.F. Skinner), Edwards vivia em esplendor boêmio. Em determinado momento, o casal morou em um empoeirado edifício atrás de uma garagem, em uma parte industrial de Ann Arbor; em outra ocasião, moraram em uma casa de fazenda em ruínas. Os Edwards criavam dachshunds, um dos cães se chamava Willy (em homenagem ao psicofísico Wilhelm Wundt, é claro). Os jantares do casal se destacavam “[pela excelente e exótica culinária de Ruth](#)”, e começavam cedo para que desse tempo de acender as dezenas de velas colocadas em todas as superfícies horizontais de todas as salas de estar e de jantar”.

Edwards é geralmente citado como fundador da teoria da decisão comportamental. Certamente foi ele que deu ao campo emergente um nome, na forma do título de um [artigo de 1961](#). Mas outros pesquisadores também estavam estudando a tomada de decisão, em Michigan e em outros lugares.

Muitos dos primeiros experimentos envolviam apostas. Um pesquisador precisa de uma forma de atrair a atenção dos sujeitos em um experimento psicológico. Um pequeno prêmio em dinheiro, que pode ou não ser ganho, é um motivador eficaz. Edwards e seu colega Clyde Coombs de Michigan fizeram experimentos em que os voluntários tinham que escolher entre apostas ou atribuir preços a elas. Sarah Lichtenstein, que foi orientanda de Edwards em seu doutorado, tem a impressão de que Coombs (“[uma pessoa maravilhosa](#)”) não estava interessado nas apostas propriamente ditas.

As apostas simplesmente ofereciam uma maneira prática de criar problemas decisórios. Edwards “[estava realmente interessado nas teorias econômicas da tomada de decisão](#)”.

Ao decidir quanto pagar por um carro ou com quem se casar, sempre existem compensações — um processo de “[comparar o incomparável](#)”, nas palavras de Coombs. As apostas oferecem uma compensação óbvia entre o dinheiro a ser ganho e a chance de ganhá-lo. Assim, Coombs e Edwards faziam com que voluntários escolhessem entre uma aposta com um prêmio maior e outra com mais chance de ganhar. Os psicólogos filtraram as preferências declaradas e tentaram discernir como as pessoas se decidiam por uma ou por outra aposta. Um estudo de 1960 por Coombs e D.G. Pruitt verificou que a maioria das escolhas pode ser explicada por regras simples, tais como “[Sempre escolha a aposta com o maior retorno](#)”.

Bem-vindo ao mundo da racionalidade limitada. Qualquer um que seguisse esta regra estaria ignorando as probabilidades — aposte sempre no mais arriscado, em qualquer situação. Esta tática não funciona bem nas pistas de corrida, e não é muito melhor em outros lugares.

Edwards aprendeu a jogar pôquer enquanto servia na Força Aérea norte-americana e tornou-se um jogador contumaz em Michigan. O jogo permitiu que ele obtivesse alguns dados experimentais. Um dos experimentos mais conhecidos de Edwards envolveu duas mochilas com o mesmo número de fichas de pôquer. Uma das mochilas continha principalmente fichas vermelhas, digamos, 70% contra 30% de fichas brancas. A outra continha principalmente fichas brancas, com as percentagens invertidas. Você não sabe qual mochila é qual. Sua tarefa é decidir qual das mochilas contém mais fichas vermelhas. Para fazer isso, você vai tirando as fichas uma por uma da mochila. Você precisa estimar as chances à medida que avança neste processo. É como se você fosse um agente de apostas e precisasse informar o *point spread* atual, ou a vantagem estipulada de uma equipe em relação à outra. Edwards deu esta tarefa aos alunos, enquanto mantinha um registro cuidadoso das cores das fichas tiradas.

Imagine que você está tirando uma ficha da mochila 1. A primeira que tirou é vermelha. Isso aumenta a probabilidade de que esta mochila seja a que contém mais fichas vermelhas. Em quanto?

A resposta correta é mais simples do que você imagina. É

exatamente 70%. Mas este não foi concebido como um problema matemático. A maior parte das decisões é tomada instintivamente, e Edwards queria saber até que ponto esses instintos são precisos. Ele verificou que as suposições tendiam a ser menores do que o valor correto. As pessoas não conseguiam perceber que uma única ficha vermelha poderia ser tão relevante.

Isso confirmou a suspeita de Edwards que as pessoas não são especialmente boas na tomada de decisões em condições de incerteza. Mas é exatamente isso que von Neumann e boa parte dos economistas estavam considerando como básico.

Em um artigo de 1954, publicado na *Psychological Bulletin*, Edwards esboçou o modelo von Neumann-Morgenstern — poucos leitores psicólogos teriam algum conhecimento sobre o assunto — e fez a pergunta retórica sobre se aquilo tinha alguma relação com a realidade. “O método dos teóricos que se preocupam com a teoria da decisão é essencialmente um método passivo”, reclamou Edwards. “Eles fazem suposições e, a partir dessas suposições, deduzem teoremas que podem, presumivelmente, ser testados, embora, às vezes, pareça improvável que os testes venham a ocorrer.”

Dentre as suposições não testadas, estava a de que os seres humanos se comportam de acordo com a ficção conhecida como *homem econômico* (*Homo economicus*) ou *ator racional* ou *maximizador racional*. Ou seja, é um trabalhador/capitalista/consumidor/jogador preocupado exclusivamente com o ganho pessoal. Nas palavras de Robert Heilbroner, o homem econômico era “um fantasma pálido de uma criatura que seguia seu cérebro-calculadora para onde quer que ele o levasse”. Este cérebro-calculadora permitia que o homem econômico calculasse a utilidade esperada de decisões importantes e triviais.

“Von Neumann e Morgenstern defendiam este modelo e, assim, o tornaram importante”, escreveu Edwards, “mas [em] 1954, já estava claro que ele... não corresponde aos fatos”.

O ano de 1954 não foi escolhido por acaso. Foi a data da publicação do trabalho de Edwards na *Psychological Bulletin*, e também deve aludir, em parte, ao que hoje chamamos de paradoxo de Allais. Isso merece um capítulo próprio.

9. Almoço com Maurice

Em 1952, Leonard “Jimmie” Savage teve um dos almoços mais torturantes de sua vida. Savage era um americano de 35 anos que participava de uma conferência acadêmica em Paris. Sentado à mesa à sua frente estava um homem com a expressão de um *terrier* assustado. Ele era Maurice Allais, um economista francês de 41 anos. Allais tinha o cabelo cortado rente à cabeça e um topete alto. Entre o corte de cabelo esquisito e o sorriso apertado que pareciam sobancelhas franzidas, o rosto de Allais evocava uma daquelas fotos estranhas, que muda quando virada de cabeça para baixo.

Allais havia dito a Savage que tinha algo para lhe mostrar. Era um pequeno teste que queria que Savage fizesse. O importante é que o norte-americano não passou no teste.

Savage era um estatístico impetuoso à época, na Universidade de Chicago. Ele tinha seguido a carreira a conselho do próprio John von Neumann. Visualmente, a coisa mais notável sobre ele eram seus óculos. As lentes reuniam dioptrias suficientes para revelar o espaço atrás de sua cabeça. Em Chicago, Savage adquirira um segundo mentor, Milton Friedman — fundador da escola de economia de Chicago, futuro laureado com o Nobel, e verdadeiro santo para os capitalistas da era Reagan. Friedman sabia bastante estatística para um economista. Ele e Savage começaram uma colaboração peripatética. Savage estava tentando elaborar uma teoria de como as pessoas tomam decisões. As decisões que o interessavam tendiam a envolver dinheiro. Ele estava interessado em como as pessoas atribuem preços aos bens e serviços e como fazem escolhas entre eles. Savage queria mostrar que as decisões sobre dinheiro eram (ou poderiam ser) completamente lógicas. Friedman estava atrás justamente desta teoria. Ela forneceria uma base sólida para a sua economia utópica do livre mercado.

Havia um grande problema nisso, Allais disse a Savage: esta teoria estava completamente *errada*.

Provar que as teorias estavam erradas era um passatempo para Allais. Seus pais eram proprietários de uma loja de queijo, e ele trabalhara 80 horas por semana, enquanto ocupava cargos administrativos no departamento francês de minas — escrevendo obras econômicas iconoclásticas que lhe garantiram a fama e, finalmente, um Prêmio Nobel. Allais não se limitava a desmentir ideias erradas na economia. Na época, ele estava embarcando em uma missão grandiosa de refutar a teoria da relatividade de Einstein. Allais inventou um pêndulo especial que um dia mostraria o erro de Einstein, ou assim ele acreditava. Ele iria passar boa parte da década de 1950 tentando demonstrar que Einstein tinha copiado a teoria da relatividade (pelo menos na parte que interessa) do grande francês Henri Poincaré.

Provar que a teoria de Savage estava errada era muito mais simples. Como um ogro em um conto de fadas, Allais apresentou três charadas.

Vou usar uma versão simplificada das perguntas que Allais publicou no ano seguinte, inserindo valores monetários. Apesar de não serem idênticas àquelas propostas por Allais, vão demonstrar o teor do argumento.

Primeira pergunta: Qual dos seguintes você prefere?

(a) US\$1 milhão garantido.

ou

(b) Esta aposta: Girar a roda da fortuna com 100 opções. Você tem 89% de chance de ganhar US\$1 milhão, 10% de chance de ganhar US\$2,5 milhões e 1% de chance de não ganhar nada.

Allais acreditava que a maioria das pessoas escolheria (a), o milhão certo, em vez de (b), que oferece uma pequena chance de acabar sem nada. Aparentemente, Savage concordava.

Segunda pergunta: Desta vez, a sua escolha é

(a) 11% de chance de ganhar US\$1 milhão.

ou

(b) 10% de chance de ganhar US\$2,5 milhões.

Allais achava que a maioria das pessoas escolheria a opção (b). Não há muita diferença nas chances. Por que não escolher o maior prêmio em (b)? Novamente Savage concordou. Ao fazer isso, ele caiu na armadilha do francês.

Isso nos leva à terceira pergunta. À sua frente, está uma caixa lacrada. Qual das opções você prefere?

(a) 89% de chance de ganhar o que quer que a caixa contenha, e 11% de chance de ganhar US\$1 milhão.

(b) 89% de chance de ganhar o que quer que esteja dentro da caixa, 10% de chance de ganhar US\$2,5 milhões e 1% de chance de não ganhar nada.

Este foi um golpe direto na jugular do americano. Como sabia Allais, um dos axiomas de Savage para a tomada de decisões razoáveis afirma (em essência) que na hora de decidir entre comprar um hambúrguer com refrigerante diet ou uma pizza com refrigerante diet, você pode ignorar o refrigerante diet, porque ele está presente em ambos os casos. A única coisa que importa é se você gosta mais de hambúrguer ou pizza. Em geral, de acordo com Savage, os responsáveis pelas decisões devem ignorar os elementos comuns das escolhas e escolher com base nas diferenças.

Isso parece razoável praticamente para todo mundo. Allais identificou uma falha sutil. Segundo a lógica de Savage, a escolha na terceira pergunta não deveria depender do que está dentro da caixa. Não importa se você escolher (a) ou (b), terá a mesma chance de 89% de ganhar a mesma caixa.

Isso não significa que o conteúdo da caixa não é importante. A caixa poderia conter US\$1 bilhão, ou uma tarântula mortal, ou o número do telefone daquela pessoa interessante que você conheceu no metrô. Mas, de acordo com Savage, a caixa não deveria ter influência alguma sobre a escolha entre (a) e (b). Essa escolha deveria se basear exclusivamente em saber se é melhor ter 11% de chance de ganhar US\$1 milhão ou 10% de chance de ganhar US\$2,5 milhões.

Em outras palavras, a resposta da terceira pergunta deve ser a

mesma que a da segunda. Suponha que alguém abra a caixa e descubra US\$1 milhão lá dentro. A escolha na terceira pergunta acaba por ser idêntica àquela da primeira. Em resumo, a resposta para todas as três seria a mesma, (a) ou (b), sem maiores rodeios. Allais enganara Savage e o levava a trair sua própria regra.

Alguns meses mais tarde, Allais aplicou um questionário semelhante a Milton Friedman. Friedman *não* caiu na mesma armadilha que Savage e deu respostas coerentes. É possível imaginar que Savage deu a dica para ele.

Em um artigo de 1953 publicado em francês na *Econometrica*, Allais discordou dos axiomas da *école américaine* (querendo dizer Jimmie Savage de Detroit e seu amigo Milton Friedman, natural do Brooklyn). Os norte-americanos defendiam a ideia de que todo mundo tem um preço (utilidade) para tudo. Esses preços subjetivos determinam todas as decisões. Os seres humanos são mais complexos do que isso, argumentou Allais. As escolhas dependem do contexto, e nenhum número pode expressar como alguém se sente em relação a resultados incertos.

Esta demonstração desde então se tornou conhecida como o paradoxo de Allais. Não se preocupe se você ainda tiver dúvidas sobre o que Allais estava pensando e por que isso é importante. Deixe-me apresentar uma nova versão do paradoxo, concebida por Richard Zeckhauser de Harvard. *Você é concorrente em um novo programa popular de jogos, Seu dinheiro ou sua vida. Como a maioria dos programas de jogo, ele simplesmente recicla um jogo de salão antigo. Infelizmente para você, esse jogo de salão antigo é a roleta russa.*

No início de cada programa, Tiffany, a “Mulher Bala”, gira a roleta. A roleta é dividida em seis fatias iguais. O número que sai diz a Tiffany quantas balas, de 1 a 6, ela deve carregar em uma arma com tambor para seis balas e entregar ao apresentador do programa, Brian. Depois de um breve intervalo comercial, Brian gira o tambor da arma e aponta o cano diretamente para sua têmpora esquerda. Pouco antes de puxar o gatilho, ele propõe um acordo financeiro que você vai, sem dúvida, achar interessante.

Você pode comprar uma bala. Se você e Brian concordarem com um preço, ele vai tirar uma bala aleatoriamente do tambor da arma e

entregá-la para você em troca do dinheiro que você pagará a ele. Ele, então, vai girar o tambor novamente, apontar a arma para a sua tábua de novo e puxar o gatilho.

Agora vem a parte estranha. Você provavelmente estaria disposto a pagar mais por uma bala quando ela fosse a única no tambor da arma. Compre aquela única bala, e você tem 100% de certeza de que vai sobreviver (contra ter uma chance em 6 de sobreviver). Você pagaria muito dinheiro por isso, certo?

Apenas para efeito de comparação, vamos supor que existam quatro balas no tambor. Agora, quanto você pagaria para comprar uma bala — para ter apenas três balas em vez de quatro? De alguma forma, não vale tanto a pena pagar por essa bala. Você pode até achar que estaria disposto a arriscar as suas chances com as quatro balas.

A mente humana não é engraçada? Uma bala é uma bala, um homem morto é um homem morto. A redução da probabilidade da sua morte é precisamente a mesma em ambos os casos. Por que o preço não é o mesmo?

Ou imagine que existam seis balas na arma. Você morre se não comprar uma bala. Isso pode fazer com que você pense melhor e conclua que a bala não tem preço, que vale a pena pagar tudo o que tem para tirá-la do tambor da arma.

Tanto este jogo quanto a pergunta original de Allais revelam um *efeito de certeza*. Muitas vezes existe uma enorme diferença subjetiva entre algo *absoluto*, com *100% de certeza* e algo que tem apenas uma probabilidade de 99%. Essa diferença é expressa em preços, assim como em escolhas. Enquanto isso, a diferença entre uma chance de 10% e 11% é considerada desprezível.

Para um grupo seleto de economistas, psicólogos e filósofos, o paradoxo de Allais tornou-se uma espada na pedra. Grandes mentes fizeram o teste, sendo poucos aqueles que conseguiram entendê-lo. Nos anos posteriores, o próprio Allais pensou e escreveu extensivamente sobre sua charada. Como um verdadeiro economista, ele tentou elaborar axiomas de tomada de decisões humanas e mostrar que eles eram sutilmente incompatíveis, levando a contradições.

“Seu paradoxo era ótimo”, disse um estudioso sobre Allais. “Mas seus próprios trabalhos sobre o que ele pensava ser a teoria certa são

muito difíceis de entender... Ele também é bastante esquentado. Um grupo chamado FUR, Foundations of Uncertainty and Risk [Fundações de Incerteza e Risco], organizou uma série de conferências sobre o tema, e eu participei de algumas. Em uma ocasião, Allais ministrou a palestra e alguém disse: ‘Seus axiomas estão errados, você alega que provou algo que ainda não está provado.’ Allais se revoltou, e [o economista da Universidade da Califórnia, em San Diego] Mark Machina literalmente se levantou e tentou defender Allais. Então Allais se virou contra Machina.”

Allais continuou o ataque em um artigo espinhoso de 1995 chamado “Uncearingly repeated errors or contradictions of Mark Machina” [Erros ou contradições incessantemente repetidos por Mark Machina] escreveu. (“[Por falar nisso](#)”, Allais, “até hoje não consegui responder ao artigo de Machina. Estou totalmente sem tempo, por um lado ocupado com a tarefa de editar a primeira versão impressa do meu trabalho de 1943, pelo qual recebi o Prêmio Nobel de economia em 1988, com uma nova e longa introdução, e, por outro lado, com a tarefa de publicar um importante livro na Europa... O leitor vai entender que eu não posso aceitar ocupar muito do meu escasso tempo para corrigir os erros de Machina, *linha após linha*...”)

O pobre [Machina publicou o trabalho de Allais em seu site](#), sob o título “Notícias, fofocas e jogos”. Vou me limitar a falar um pouco sobre o motivo pelo qual o paradoxo de Allais é tão intratável. O obstáculo não é o efeito de certeza propriamente dito. É a maneira como pessoas inteligentes são influenciadas por meras palavras, pela forma como as escolhas são expressas. Como Amos Tversky escreveu mais tarde: “[Nós escolhemos entre descrições de opções](#), em vez de escolher entre as opções propriamente ditas.” Na maior parte das vezes, os economistas não estavam prontos para aceitar este fato da vida.

10. Bomba de dinheiro

Como psicólogo, Ward Edwards podia aparentar uma surpreendente insensibilidade diante dos sentimentos alheios. Sarah Lichtenstein o achou exasperador. Recém-saída de Swarthmore, ela foi a Ann Arbor para fazer sua pós-graduação, com Edwards como seu orientador. Edwards propôs que ela colaborasse em um artigo com outro estudante da pós, Paul Slovic. “Quando o artigo estava pronto, na hora de decidir a ordem em que os nossos nomes apareciam na publicação, Ward muito gentilmente concordou em ser o terceiro nome”, disse Lichtenstein. “Ele sugeriu — na verdade, foi mais do que uma sugestão — que o nome de Paul fosse o primeiro a aparecer, porque sendo homem, teria que ganhar a vida.” O artigo foi publicado em uma edição de 1965 do *American Journal of Psychology*, creditado a Paul Slovic, Sarah Lichtenstein e Ward Edwards. Slovic era três anos mais novo do que Lichtenstein.

Os tempos patriarcais ditaram os passos de Lichtenstein depois da pós-graduação. “Acompanhei meu marido durante vários anos.” O marido Ed era um psicólogo clínico que trabalhava em Los Angeles. Quando recebeu uma oferta da Universidade de Oregon, em 1966, um atrativo a mais era que Sarah poderia conseguir um emprego no Oregon Research Institute. “Foi um incentivo fantástico”, explicou ela. O ORI “era um lugar maravilhoso para se trabalhar naquela época”.

Paul Slovic já estava lá. Ele aceitou um emprego depois da formatura, em 1964, e fez lobby para o instituto contratar Lichtenstein. Os dois retomaram uma agradável colaboração que, entre outras coisas, estudava como as pessoas atribuem preços a apostas.

Por exemplo: uma aposta oferece 1 em 8 chances de ganhar US\$77. Quanto você estaria disposto a pagar para ter o privilégio de fazer esta aposta?

A abordagem óbvia é calcular o quanto você pode esperar ganhar,

em média, cada vez que jogar. Esse valor corresponde a 1/8 vezes US \$77, ou US\$9,63. Naturalmente, os números aqui dificultam fazer as contas de cabeça. Os psicólogos estavam interessados em julgamentos intuitivos, e observaram que os preços que os indivíduos designavam para apostas simples eram geralmente muito altos. As pessoas aparentemente prestavam mais atenção ao valor do prêmio do que à chance de ganhá-lo.

Isso poderia explicar por que as loterias são tão populares. Uma loteria oferece, vamos dizer, uma chance em um zilhão de ganhar US \$58 milhões. Os jogadores estão essencialmente comprando o direito de fantasiar sobre o prêmio. O “um em um zilhão” está implícito, literalmente *e* na mente dos jogadores. Quando as loterias querem angariar mais apostadores, aumentam o valor dos prêmios e não as chances de ganhar.

Um fenômeno semelhante ocorre com as apostas perdedoras. Quanto você pagaria para sair de uma situação em que tem 1 em 12 chances de perder US\$63? As pessoas geralmente estavam dispostas a pagar *mais* do que o valor da perda média. O valor em dólares da penalidade tinha peso maior do que a probabilidade em sua decisão.

Isso pode explicar por que as pessoas comprem seguros. Elas estão dispostas a pagar “muito” pela cobertura, porque se preocupam mais com o valor em dólares das catástrofes do que em afastar as chances de elas acontecerem.

Lichtenstein e Slovic pediram a alguns dos participantes para classificar a “atratividade” das apostas em uma escala de 1 a 5. Descobriram que as classificações se correlacionavam mais fortemente com a probabilidade de ganhar. As pessoas gostavam das apostas que eram fáceis de ganhar.

Tudo bem. Mas os *preços* atribuídos às apostas correlacionavam-se com o montante a ser ganho. Era como se as pessoas tivessem duas maneiras de avaliar as apostas, e estivessem sutilmente em conflito.

“Eu me lembro que estávamos na sala de Paul, mas não lembro o ano”, disse Lichtenstein. “Estávamos começando a entender qual era o foco de atenção dos participantes. Eu não me lembro quem disse primeiro, ou se dissemos ao mesmo tempo. Mas percebemos que poderíamos criar apostas que estimulassem as pessoas a responder de

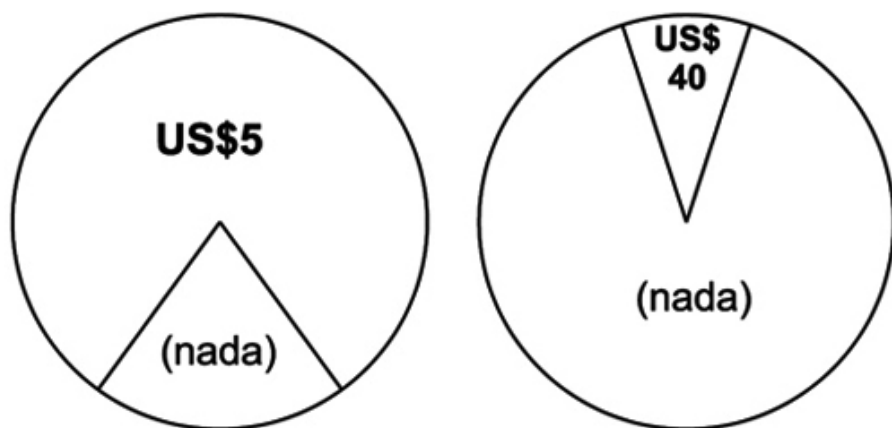
maneiras diferentes conforme a pergunta. Quando vimos e repetimos em voz alta, tivemos a certeza de que daria certo — e deu.”

O *brainstorming* deles era no sentido de que os preços talvez não refletissem o que as pessoas queriam. Eles poderiam inventar algumas apostas — digamos A e B, por exemplo — e a maioria das pessoas diria que preferia A, mas, quando solicitadas a atribuir preços a elas, atribuiriam um valor maior a B.

A estranheza disso pode ser mais fácil de apreciar se você fingir que A e B são belas caixas de presentes em belas embalagens. Eu não sei ao certo o que está em cada caixa. Eu tive a chance de sacudi-las e formar uma opinião sobre o que está dentro de cada uma. Certo, eu decidi que estou disposto a pagar US\$40 pela Caixa A e US\$70 pela Caixa B. Eu também decidi que eu prefiro ter a Caixa A.

Isso é loucura! Meus preços não condizem com os meus desejos ou ações. Lichtenstein e Slovic verificaram algo ainda mais bizarro. Para certos tipos de apostas, a *maioria* das pessoas tem avaliações como esta.

Eles chamaram isso de “inversão de preferências”, e aqui está um exemplo. Na figura a seguir, os dois círculos representam alvos. Escolha um e, depois, um *dealer* vai lançar um dardo no centro do alvo escolhido, de modo que o dardo tenha igual probabilidade de acertar qualquer lugar dentro do círculo. Isso determina o quanto você ganhará (se ganhar). Qual das opções você prefere?



O alvo à esquerda oferece uma chance de 80% de ganhar US\$5 (ou nada). O alvo da direita tem 10% de chance de ganhar US\$40 ou nada).

nada.

O valor esperado é o mesmo para ambas as apostas (US\$4), de modo que não representa um motivo para a escolha. No entanto, a maioria prefere o alvo na esquerda. Lichtenstein e Slovic chamaram as apostas como a da esquerda de apostas *P* (de *probabilidade*). Uma aposta *P* oferece altas chances de ganhar. A aposta da direita é uma aposta *\$* (dinheiro), oferecendo um prêmio maior e uma chance menor de ganhar. Quando precisam escolher, a maioria das pessoas prefere as apostas *P* a *\$*.

Não há nada de peculiar sobre isso. Escolher a aposta *P* aumenta as chances de ser um vencedor. O que é estranho é que as mesmas pessoas regularmente atribuem preços mais elevados a apostas *\$*, como a da direita, no caso descrito. Os preços contradizem as preferências.

Nas experiências reais, uma dúzia de apostas distintas foram utilizadas. Elas eram um pouco mais complicadas do que os exemplos anteriores, no sentido de que o jogador tinha chance de perder ou de ganhar dinheiro. (Este tipo de aposta é mais parecido com as apostas esportivas ou de cassino: você precisa apostar algum dinheiro e arriscar perdê-lo.) Os sujeitos experimentais foram apresentados a duas apostas ao mesmo tempo e solicitados a escolher qual a preferida. Em seguida, eram apresentados ao mesmo conjunto de apostas, uma de cada vez, e solicitados a atribuir um preço a elas. Nesta parte, eles eram informados de que eram “donos” da aposta em questão e poderiam vendê-la de volta para a casa por dinheiro. Qual era o preço mínimo que aceitariam?

De 173 indivíduos, 127 *sempre* escolhiam a aposta *P*, mas *sempre* atribuíam um preço mais alto para a aposta *\$*. Quase todos inverteram as preferências, pelo menos uma parte do tempo. Os participantes não estavam necessariamente conscientes do que estavam fazendo. Teria sido difícil lembrar de todas as respostas e impor alguma consistência. Os voluntários seguiam seus instintos, e esses instintos mostravam um padrão impressionante.

“Essas inversões constituem claramente um comportamento incoerente e violam toda teoria existente de tomada de decisão”, os psicólogos escreveram na edição de 1971 do *The Journal of Experimental Psychology*. Desta vez, o artigo foi assinado por “Sarah Lichtenstein e Paul Slovic”.

O experimento revelou que a maioria das pessoas não atribui preços compatíveis com as suas escolhas. A cuidadosa metodologia dos psicólogos ressaltou este achado surpreendente. Em um conjunto de ensaios, Lichtenstein e Slovic partiram para garantir que os participantes respondessem após a devida reflexão. Este grupo de participantes fez suas apostas em uma roleta e ganhou dinheiro vivo, embora não muito. (Os psicólogos muitas vezes têm que recorrer a esse tipo de artifício nos experimentos. Os indivíduos jogaram para ganhar “pontos” conversíveis em dólares, e o ganho máximo era de US \$8.) Aos jogadores era apresentado um par de apostas três vezes e eles eram lembrados das escolhas anteriores. Todos tinham autorização para mudar de ideia. Só a terceira escolha era definitiva. Apesar de todos esses cuidados, os jogadores *ainda* atribuíam preços mais elevados para apostas que rejeitavam.

Em outra série de experimentos, as instruções para atribuir preços às apostas foram alteradas. Os participantes foram convidados a fazer de conta que eles queriam *comprar* cada aposta e indicar o preço máximo que estariam dispostos a pagar por elas. Logicamente, não deveria haver diferença entre os preços de compra e venda para uma simples aposta em dinheiro. A aposta vale o que vale. Mas Lichtenstein e Slovic descobriram que as pessoas que compravam as apostas estavam menos propensas a atribuir preços altos às apostas \$. O número de inversões de preferência diminuiu muito.

Esta era uma descrição inicial do que hoje é conhecido como o *efeito doação* (nome cunhado pelo economista Richard Thaler da Universidade de Chicago em 1980). Na ausência de valores de mercado, os preços de venda são geralmente o dobro do que os de compra (acima e além de qualquer exagero estratégico por causa da negociação). Lichtenstein e Slovic, assim, tentaram três formas de avaliar o valor e verificaram que todas eram potencialmente contraditórias.

Nos anos posteriores a 1971, psicólogos e economistas igualmente tentaram explicar a inversão de preferências. Era evidente para todos que os indivíduos estavam usando atalhos mentais. Seja dando preços a apostas ou escolhendo entre elas, as pessoas simplificavam as coisas.

Aqui está uma das escolhas que Lichtenstein e Slovic testaram:

[Aposta P]: Uma chance de 10 em 12 de ganhar US\$9, ou perder US\$3.

ou

[Aposta \$]: Uma chance de 3 em 12 de ganhar US\$91, ou perder US\$21.

Pela estrutura das apostas, é difícil analisar e intuir qual delas é “a melhor”. Como você escolhe, então? Um indivíduo em uma primeira experiência, explicou: “Se as chances fossem... maiores de ganhar... eu pagaria cerca de $\frac{3}{4}$ do valor que eu esperaria ganhar. Se o inverso fosse verdade, eu esperaria receber cerca de... $\frac{1}{2}$ do valor que eu poderia perder.”

Qualquer agenciador de apostas estremeceria ao ouvir isso. Este indivíduo estava ignorando boa parte das informações que recebera. *Todos nós* fazemos isso. Ao dividir uma conta do restaurante ou adivinhar quanto tempo devemos deixar pago em um parquímetro, todos nós arredondamos valores matemáticos. Fazemos isso porque não há muito dinheiro em jogo e nosso tempo e esforço podem valer mais do que o erro de arredondamento.

Outro fator pode ser os limites da memória. A memória de curto prazo — grosso modo, o conjunto de conceitos lembrados que residem na sua consciência *agora* — costuma ser limitada a cerca de sete elementos. Embora você possa ter uma ótima memória de longo prazo para números, e ter gigabytes de modelos financeiros em seu laptop, eles existem apenas para referência. No momento decisivo (supondo que *exista* de fato um “momento decisivo”), você só poderá ter acesso a cerca de sete números ou conceitos.

As escolhas nos experimentos de inversão de preferências devem ter chegado perto desse limite. Os participantes receberam seis números explícitos (uma probabilidade de ganhar, uma quantia a ser ganha e outra a ser perdida, para cada uma das duas apostas). Um sujeito consciente poderia tentar calcular números adicionais, como as probabilidades de perder ou a expectativa para cada aposta. Você terá consciência apenas de alguns desses números. Pensar nos números calculados significa esquecer, pelo menos temporariamente, alguns dos números originais. Nas palavras de Lichtenstein e Slovic: “O esforço de fundir diferentes tipos de informação em uma decisão

global pode muitas vezes forçar a pessoa a recorrer a estratégias de julgamento que são injustas com seu sistema subjacente de valores.”

Isso não é verdade apenas com algumas apostas exóticas geradas em um laboratório de psicologia. A maior parte das grandes decisões relativas a preço nos apresenta informação demais. Ao definir um preço para um carro usado, uma casa, ou uma aquisição corporativa, nós filtramos dezenas, se não centenas, ou milhares, de números relevantes. Os dados devem ser reduzidos como um molho ralo aos poucos números e motivos mais reveladores. Fazer isso significa fazer julgamentos intuitivos sobre quais informações podem ser ignoradas com segurança. Qualquer pessoa que já tenha participado de uma reunião em que os colegas justificam a contratação de um novo fornecedor, uma campanha publicitária, ou a nomeação de um vice-presidente, ouve meias-verdades e heurísticas bem elaboradas. “Decidi ficar com a oferta coreana, basicamente porque é garantida...”, “Eu sempre ofereço 75% do que eu espero pagar — às vezes funciona...”, “Desta forma, garantimos que receberemos o dinheiro de volta e teremos uma chance de ganhar muito mais”. Costumamos simplificar demais as coisas, simplesmente porque não há outra maneira de sobreviver.

Após o experimento, Lichtenstein entrevistou os participantes da experiência de inversão de preferências. Em cada caso, ela tentou convencê-los de que eles estavam “errados” para ver se eles defenderiam seus pontos de vista ou mudariam de ideia. O ORI gravou essas conversas. Nelas, a forma ácida com que Lichtenstein conduziu as entrevistas é tão perfeita quanto uma rotina cômica de Elaine May. A seguir estão alguns trechos de uma entrevista realizada em 1968 ([vale a pena ouvir o áudio completo na Web](#)):

SARAH LICHTENSTEIN: Entendi. [Bem, o que você acha da Aposto A?](#)

Você tem algo mais a dizer sobre esta aposta, agora que sabe que está escolhendo uma, mas apostando mais na outra?

INDIVÍDUO (estudante universitário): É meio estranho, mas não, eu não tenho nenhum sentimento em relação a essa escolha. É só uma dessas coisas. Isso mostra que o meu processo de raciocínio não é tão bom, mas, fora isso... tudo certo.

LICHTENSTEIN: Tudo certo. Muito bem. Algumas pessoas diriam que esse padrão de resposta não é um padrão razoável.

INDIVÍDUO: Sim, eu concordo.

LICHTENSTEIN: Bem, supondo que eu lhe pedisse para torná-la razoável. Você diria, bem, é razoável agora, ou você mudaria alguma coisa?

INDIVÍDUO: Na verdade, é razoável.

LICHTENSTEIN: Posso convencê-lo de que este é um padrão irracional?

INDIVÍDUO: Não, acho que você não conseguiria...

Você pode estar se perguntando se deveríamos dar uma chance a esses participantes com fraco desempenho no experimento de inversão de preferências. (“Uma estúpida consistência é o fantasma das mentes pequenas”, escreveu Ralph Waldo Emerson, tornando-o benquisto a todos os inconsistentes desde então.) É preciso fazer alguns comentários sobre a virtude singular da autoconsistência, no entanto. A inconsistência nos *preços* é diferente de inconsistência nos gostos musicais. Em todo lugar existe alguém pronto para lucrar com a loucura dos preços. Reconhecer que praticamente todo padrão normal e cuidadoso de fixação de valores apresenta uma oportunidade de lucrar com a discrepância de preços foi um choque. Considere um divertido jogo de confiança chamado de bomba de dinheiro:

LICHTENSTEIN: Bem, agora eu gostaria de testar um jogo que foi chamado de bomba de dinheiro e ver o que você acha.

INDIVÍDUO (o mesmo estudante que participou da experiência anterior): OK.

LICHTENSTEIN: Se você acha que a Aposto A vale 550 pontos, deveria estar disposto a me dar 550 pontos se eu lhe der a aposta. Isso parece razoável?

INDIVÍDUO: Se eu fosse lhe dar... sim, seria razoável.

LICHTENSTEIN: Então, primeiro você tem a Aposto A.

INDIVÍDUO: OK.

LICHTENSTEIN: E eu tenho a Aposto B e também os seus 550 pontos. Isso foi razoável, não foi?

INDIVÍDUO: Sim.

LICHTENSTEIN: Que eu fique com os seus 550 pontos?

[Ambos dizem “Tudo bem”.]

LICHTENSTEIN: Então, você tem a Aposta A e eu digo: “Ah, você prefere ter a Aposta B, não é?”

INDIVÍDUO: Sim, é isso aí.

LICHTENSTEIN: OK, então, eu vou trocar com a Aposta B. Agora...

INDIVÍDUO: Estou perdendo dinheiro.

LICHTENSTEIN: Eu compro a Aposta B de você. Serei generosa; vou pagar mais do que 400 pontos. Vou pagar 401 pontos. Você está disposto a vender a Aposta B por 401 pontos?

INDIVÍDUO: Sim, com certeza.

LICHTENSTEIN: Com certeza. OK, então, você me dá a Aposta B.

INDIVÍDUO: Sim.

LICHTENSTEIN: Eu lhe dou 401 pontos, e você vai perceber que eu fiquei com os seus 550 e...

INDIVÍDUO: É isso.

LICHTENSTEIN: Eu lhe dei 401... Agora estou à frente 149 pontos.

INDIVÍDUO: Realmente um bom raciocínio de minha parte [risos].
Quantas vezes vamos passar por isso?

LICHTENSTEIN: Bem...

INDIVÍDUO: OK, entendi aonde você quer chegar.

LICHTENSTEIN: Você sabe, podemos continuar assim indefinidamente se eu simplesmente seguir o padrão de respostas que você me deu. Agora que você vê que esse padrão de respostas simplesmente não...

INDIVÍDUO: Não serve.

LICHTENSTEIN: Não serve.

INDIVÍDUO : Ele não é tão bom.

LICHTENSTEIN: Você ainda acha que não mudaria alguma das suas três respostas anteriores?

INDIVÍDUO: Eu teria que pensar muito mais sobre isso.

O jogo da bomba de dinheiro pode realmente ser repetido *ad infinitum*. Lichtenstein e a “vítima” continuam a trocar A e B, e, em cada novo ciclo, Lichtenstein fica com 149 pontos. Isso sim é tirar o doce de uma criança! Há uma diferença entre este “golpe” e aqueles das ruas: aqui não há engano. Em cada etapa, a vítima entende o que está acontecendo e faz uma escolha baseada nos seus ditos valores.

A insistência de Lichtenstein não fez este sujeito mudar de opinião. Em determinado ponto, ele ensaiou se retratar “**apenas para parecer mais racional**”, mas não conseguiu. Ser “racional” seria negar o que ele sentia. Como um Galileu perverso, ele sabia que suas avaliações ainda valiam.

11. As melhores chances em Las Vegas

“[Aposta de Roleta](#) pode decidir o destino de um homem”, dizia uma curiosa manchete em 2 de março de 1969, no *Las Vegas Review-Journal*. A foto mostrava o avuncular Ward Edwards jogando um jogo “[criado por cientistas](#) para investigar o que motiva o ser humano”.

Uma aposta de US\$0,25 em uma mesa de roleta em Las Vegas pode ser essencial na hora de tomar a maior decisão já enfrentada pela humanidade.

Essa seria a inimaginavelmente catastrófica decisão de mergulhar o mundo em uma guerra nuclear. Esta é uma possibilidade real, qualquer que seja o lugar, a qualquer momento, desde que exista alguém no mundo capaz de pressionar um botão nuclear.

O jornalista, sem dúvida, pegou essa interpretação da guerra fria de Edwards, consultor da RAND Corporation e assessor de agências governamentais. Edwards comentou sobre o jogo em Las Vegas como “um [dos poucos experimentos já realizados](#) sobre o processo de tomada de decisão”. Não foi mencionado no artigo que este jogo em particular foi concebido não por Edwards, mas por dois de seus ex-alunos.

Sarah Lichtenstein tinha ouvido falar que Edwards tinha um “[patrocinador](#)”. Este anjo era o advogado e financiador de cassinos Charles B. G. Murphy. Durante vários anos, a fundação Wood Kalb de Murphy desembolsou várias centenas de milhares de dólares — uma fortuna na época — para Edwards. Ele, por sua vez, usou o dinheiro para financiar sua própria pesquisa e a de colegas, boa parte dela realizada no Four Queens com a permissão de Benny Goffstein e seu sucessor, Thomas Callahan. A ideia era apresentar experiências de

decisão como jogos de cassino. Os jogadores apostariam dinheiro vivo próprio e estariam jogando para valer.

Lichtenstein achou que a experiência de inversão de preferências “seria perfeita para Las Vegas”. Uma crítica em relação ao estudo original foi a de que os sujeitos talvez não tivessem sido motivados a tomar decisões sensatas. Jovens universitários que participam de experiências repetitivas por pouco ou nenhum dinheiro ficam entediados. Depois de um tempo, eles talvez nem sequer tentassem mais. Fora do laboratório, as pessoas são motivadas a dedicar mais tempo e atenção a uma decisão quando o risco é alto. Um teste em Las Vegas seria uma forma ácida de verificar se a inversão de preferências era para valer.

O principal obstáculo acabou sendo a Comissão de Jogos de Nevada. Qualquer “experiência” de jogo realizada em um cassino precisava ser aprovada. Edwards foi chamado para conversar com Wayne Pearson, chefe da comissão. A sorte estava sorrindo para ele: Pearson era psicólogo, com Ph.D. de Cornell, que tinha lido a obra de Edwards. Ele rapidamente aprovou o projeto.

Durante dez semanas, em 1969, o Four Queens oferecia as melhores chances em Las Vegas, um jogo justo sem vantagem alguma da casa. “Apostas e Chances” — esse era o nome do experimento — ocupava um balcão de onde se ouvia uma banda de salão e o barulho de um dos restaurantes do cassino. Tinha um projeto-padrão com uma roleta e fichas. O chefe John Ponticello desempenhava o papel de crupiê. Atrás dele estava um minicomputador PDP-7 do tamanho de várias estantes altas. O monitor, parecendo um adereço usado por Ed Wood, era hexagonal com uma tela circular. Todo o dinheiro arrecadado seria revertido para um lar para mães solteiras.

Lichtenstein e Slovic passaram apenas alguns dias em Las Vegas. Lichtenstein jogou também para verificar como o crupiê se comportava. Ao contrário de roleta, o jogo Apostas e Chances era estritamente solitário. Como o jogo era completamente desconhecido e exigia que o jogador optasse entre 40 apostas e lhes atribuisse um preço, Ponticello tinha de avisar cada jogador que um jogo completo poderia demorar de uma a quatro horas. Para fins de validade científica, era necessário que os jogadores completassem o jogo

inteiro. Aqueles que não queriam assumir esse compromisso eram desencorajados a jogar.

No início, cada jogador foi solicitado a comprar 250 fichas. O jogador tinha que definir o valor das fichas, que variava entre US \$0,05 e US\$5 cada. Ninguém quis se arriscar muito; ninguém escolheu uma denominação maior de US\$0,25. Na primeira etapa do jogo, o jogador escolhia entre pares de apostas apresentadas no monitor do computador, indicando a escolha pressionando um conjunto de botões posicionados na mesa da roleta. O cliente, então, jogava a aposta escolhida na roleta. As probabilidades de vitória eram divisíveis por 12, para atender a uma roleta de 36 números. Ponticello girou a roleta, jogou a bolinha e anunciou o número. (Os zeros que aparecessem não contavam. Ponticello os ignorava e girava a roleta de novo.) Os prêmios eram pagos, as perdas computadas.

Na segunda etapa do jogo, os jogadores davam preços às apostas. Estes preços poderiam ser positivos ou negativos, já que metade das apostas era a favor da casa, a outra metade era a favor do jogador. (O jogo como um todo não tinha vantagem líquida para a casa.) Pode ser complicado fazer com que um jogador atribua um preço justo. Estamos todos tão acostumados a negociar que instintivamente evitamos pedir muito e oferecer pouco, imaginando sempre que podemos aumentar ou diminuir os preços mais tarde. Isso é potencialmente um problema sério neste tipo de experimento. Lichtenstein e Slovic precisavam que participantes isentos atribuíssem um preço X de modo que ficassem satisfeitos em vender a aposta por X ou qualquer valor acima, mas realmente preferissem não vender por valor inferior a X .

Para garantir franqueza, eles usaram o sistema de Becker-DeGroot-Marschak, que é bem mais simples do que o nome sugere. Este é o protocolo que utilizaram em algumas das experiências de laboratório também. O vendedor (de uma aposta, ou de qualquer coisa) deve atribuir um preço mínimo honesto. O crupiê então gira uma roleta para gerar uma “oferta” aleatória. Caso a oferta seja superior ao preço de reserva declarado, a venda passa a ser pelo preço de compra selecionado aleatoriamente. (O vendedor está feliz porque ganha mais do que o mínimo.) Se a oferta for menor do que o preço do vendedor, não há venda. (O vendedor fica satisfeito porque não ia querer vender por menos do que o mínimo.) A melhor estratégia aqui é atribuir um

preço honesto.

Pelos padrões de Las Vegas, o jogo das Apostas e Chances foi um fracasso. De acordo com Slovic, os apostadores de cassino gostam de apostas simples e repetitivas, como nas máquinas caça-níqueis. Este jogo era *difícil*. Ponticello teimava em querer “melhorar” o jogo, apesar da insistência obstinada dos psicólogos de que ele seguisse as regras. O jogo teve sucesso em atrair curiosos. Ponticello observou que ele atraía um público diverso: um piloto da Força Aérea, um matemático, um diretor de TV, estudantes universitários, um criador de ovelhas, um programador de computador, um bilheteiro da linha de ônibus, um corretor de imóveis e sete colegas crupiês de Las Vegas.

Eles conseguiram iniciar 86 jogos. Como alguns jogadores abandonaram o jogo por tédio ou perplexidade, 53 jogos foram concluídos. Esse número foi mais do que suficiente.

“Os resultados deste experimento foram muito semelhantes aos resultados de experimentos anteriores baseados na participação de estudantes universitários que faziam apostas hipotéticas ou jogavam pequenos montantes”, relataram Lichtenstein e Slovic. O grupo de apostadores atraídos para o experimento de Las Vegas preferia as apostas P ao escolher; no entanto, atribuíam preços superiores às apostas \$. Desta vez, era o dinheiro dos próprios jogadores que estava em jogo. O maior prêmio para quem completasse o jogo seria US \$83,50, e a maior perda seria US\$82,75. (Esses valores estariam em torno de US\$500 atualmente.) Embora o jogo fosse justo, o jogador médio perdia dinheiro para a casa. Essa era a bomba de dinheiro em ação.

“Há uma preocupação natural de que os resultados de qualquer experimento não possam ser replicados fora dos limites do laboratório”, escreveram os psicólogos. O que eles aprenderam em Las Vegas foi expresso em uma obra-prima de eufemismo: “A crença generalizada de que os tomadores de decisão podem se comportar de forma otimizada quando é vantajoso para eles não encontra respaldo neste estudo.”

Da perspectiva atual, Lichtenstein e Slovic iniciaram uma revolução. O experimento da inversão das preferências pode, com alguma justiça, ser comparado à experiência de Michelson-Morley em física. Essa

experiência refutou as velocidades absolutas da física do século XIX, lançando as bases para a relatividade de Einstein. É tentador traçar um paralelo entre o “éter” da física e a utilidade dos economistas. Ambos eram invisíveis, impalpáveis, insossos, algo que “existia”, porque todos achavam que *tinha* de existir. Ao mostrar que não existem avaliações invisíveis ditando todas as decisões econômicas, Lichtenstein e Slovic foram os arautos da relatividade dos preços — a pedra fundamental do que viria a ser chamado de economia comportamental.

Lichtenstein e Slovic propuseram uma explicação simples para a inversão de preferências: ancoragem. Quando solicitados a atribuir preços às apostas, os jogadores direcionavam sua atenção aos valores dos prêmios. O valor do prêmio mais provável ou maior torna-se um ponto de partida ou âncora. Os jogadores sabiam que tinham que ajustar a partir da âncora para levar em conta as probabilidades e quaisquer outros prêmios ou penalidades. Este ajuste exigia uma matemática mental difícil. Todos acabavam arredondando e adivinhando, e o resultado era um ajustamento geralmente inadequado. A resposta final era próxima demais do valor atribuído à âncora.

Pedir que as pessoas *escolhessem* entre apostas ativava um processo de pensamento diferente. Os valores em dólares não importam tanto, já que a maior parte das apostas tinha pouca chance de sucesso. Obviamente, todo mundo gosta de ganhar. Há uma forte tendência em escolher a aposta com maior probabilidade de proporcionar este feliz resultado. Aqui, também, os jogadores tentaram compensar os valores em dólares e outros detalhes complicadores. Mais uma vez, os ajustes tendiam a ser inadequados.

Amos Tversky e Paul Slovic mais tarde generalizaram essa ideia em um “princípio de compatibilidade”. Esta regra diz que os tomadores de decisão prestam mais atenção à informação que é mais compatível com a resposta desejada. Sempre que precisamos atribuir preços, nos concentramos nos preços ou em outros valores em dólares que fazem parte do problema. Ao decidir quanto oferecer por um carro usado, por exemplo, os preços e valores determinados pelo guia de preços Kelley Blue Book e constantes no site de classificados Craigslist exigem atenção. Todo o restante que deveria fazer diferença (condição, histórico de reparos, cor, opções, caso *deseje* opções) recebe pouca

atenção. Esses últimos fatores não são facilmente mapeados na escala monetária.

Lichtenstein e Slovic utilizaram o deslocamento da atenção para desenvolver uma “impossibilidade”. Os jogadores estavam convencidos que suas escolhas e os preços atribuídos haviam sido razoáveis e que não tinham sido ludibriados a dizer coisas que realmente não pretendiam. No entanto, os valores que atribuíram de repente revelaram ser inadequados. O toque final era a bomba de dinheiro, num piscar de olhos, o seu dinheiro desaparece.

Por mais maravilhosa que sejam as ilusões de um mágico, sabemos que a mulher não é cortada ao meio; o avião a jato não desaparece. Quando as percepções contradizem as leis da física, a física está certa e as percepções estão erradas. O público volta para casa convencido de que as coisas continuam como sempre, que a boa e sólida realidade não mudou.

Esse tipo de garantia não é possível com a experiência de inversão de preferências. Ninguém melhor do que eu mesmo para dizer o que eu quero e quanto estou disposto a pagar por isso. Em tais assuntos, convicções honestas são a única realidade subjacente possível. A “ilusão” da inversão de preferências é genuína.

Magia é apenas uma das muitas metáforas que foram usadas para explicar os achados de Lichtenstein e Slovic. Outra alegoria popular diz que as avaliações são construídas e não reveladas — como arquitetura, e não arqueologia. Atribuir um preço é *construir* uma avaliação (em vez de escavar profundamente a psique e descobrir uma).

Um artigo de 1990 de autoria de Amos Tversky e Richard Thaler valeu-se de imagens do grande manancial de metáforas dos Estados Unidos, o beisebol. Envolve a velha piada sobre os três árbitros:

“Eu os chamo como os vejo”, disse o primeiro. “Eu os chamo como eles são”, disse o segundo. O terceiro discordou. “Eles não são nada até que eu os chame.” Analogamente, podemos descrever três pontos de vista diferentes sobre a natureza dos valores. Primeiro, os valores existem — como a temperatura do corpo — e as pessoas os percebem e relatam da melhor forma

possível, talvez com algum julgamento (eu os chamo como os vejo). Segundo, as pessoas conhecem os seus valores e preferências diretamente — assim como sabem a tabuada (eu os chamo como eles são). Terceiro, os valores ou preferências são comumente construídos no processo de descoberta (eles não são nada até que eu os chame). A pesquisa revisada neste artigo é mais compatível com a terceira visão da preferência como um processo construtivo, que depende do contexto.

O que de fato *conseguiu* apoio foi a relatividade dos preços. O que as pessoas querem, e quanto estão dispostas a pagar, depende dos detalhes específicos da forma como a pergunta é formulada. “Seria um exagero dizer sobre as preferências o mesmo que Gertrude Stein disse sobre Oakland, que ‘não há nada lá’”, escreveu o jurista Cass Sunstein a este respeito. “Mas frequentemente o que existe ali é algo muito menos fixo e muito mais maleável do que a teoria convencional prevê.”

Os valores talvez não sejam comparáveis a Oakland, mas são como o elefante na parábola dos cegos. Um dos cegos que apalpa a tromba afirma que um elefante é como uma serpente; outro que apalpa a lateral do animal diz que um elefante é como um muro; aquele que sente a perna compara o paquiderme a uma coluna. “Cada um dos cegos estava parcialmente certo”, diz um personagem do antigo cartoon de Walt Kelly, *Pogo*. “É”, acrescenta seu amigo, “mas todos estavam basicamente errados”.

12. O culto da racionalidade

A experiência em Las Vegas lançou o desafio. Usando pessoas e dinheiro de verdade, Lichtenstein e Slovic invadiram o terreno dos economistas. A experiência desenvolvida por eles foi um desafio à doutrina da preferência revelada de Paul Samuelson, um baluarte da economia moderna. Em algumas situações, pelo menos, as preferências reveladas não eram tão reveladoras assim. As escolhas não conseguiam prever os preços que as pessoas pagariam. Como afirmou Lichtenstein: “Se você não pode falar sobre uma preferência, então de que pode falar?”

Houve uma rejeição instintiva, visceral, da inversão de preferências. “A primeira vez que falei sobre o assunto com um grupo de economistas, fiquei surpresa”, lembra Lichtenstein. “Eles implicaram com o conceito nos menores detalhes... fazendo perguntas só para criticar... Somente quando os economistas nos criticaram abertamente — e eles criticaram Amos e Danny para valer — eu comecei a levar a sério a incrível hostilidade.”

A veemência dessa reação, e as que se seguiram, pode intrigar quem não fazia parte desse mundo. Vale a pena discorrer um pouco sobre a longa e complexa relação de amor e ódio dos economistas com a psicologia.

Os economistas vivem no mesmo mundo que o restante de nós. Eles têm amigos que comprem terrenos supervalorizados e cunhados que simplesmente não *pensam*. Adam Smith dedicou muitas linhas às fraquezas humanas e sua influência inevitável sobre os mercados. A psicologia estava no léxico da economia até a Segunda Guerra Mundial. Depois, as coisas começaram a mudar.

Sob a influência de pessoas como Samuelson e Milton Friedman, o

campo tornou-se progressivamente mais matemático. Assim como os cães crescem e passam a se parecer com seus proprietários, a nova economia assumiu as características das pessoas que a desenvolveram em determinada época. Os economistas incorporaram um estereótipo autocontrolado e excelente em matemática e desenvolveram teorias que descreviam pessoas exatamente como eles.

Colin Camerer, um teórico da decisão comportamental no Caltech, encontrou a mentalidade racionalista no auge, na Universidade de Chicago, na década de 1970. “Era muito jovem, tinha 17 anos, e lá estavam aquelas pessoas brilhantes pregando este evangelho alucinado”, disse ele. “Para mim era apenas meio ridículo. Acho que havia um fanatismo exagerado, quase religioso, que afirmava que se existe um princípio de racionalidade, é preciso obedecê-lo. Se você por acaso não o obedece, é porque sequer percebeu que estava desobedecendo. Mas quando ele é revelado, você rapidamente se corrige.”

Parte da doutrina de Chicago era que a racionalidade tipo Savage-Friedman era pré-requisito para a sobrevivência no frio e cruel mundo dos negócios. Aqueles que não seguissem a linha de Chicago “seriam passados para trás no mercado. Eles não chegariam ao topo da administração das grandes empresas nem se tornariam líderes de sucesso”, afirmou Camerer. “Esses princípios de racionalidade eram como mandamentos. Ou você é bom ou mau — e os maus são punidos.”

Ainda assim, era sabido que as teorias econômicas não previam o comportamento humano especialmente bem. Havia mais de uma maneira de ignorar isso. Os modelos econômicos geralmente partem de dois pressupostos básicos: que as pessoas são perfeitamente razoáveis e também que elas são muito bem informadas. Alguns economistas adotaram a posição de que os habitantes de seus modelos eram ignorantes, e não burros. Boa parte da década de 1970 foi dedicada a resolver as ramificações desta auspiciosa (?) perspectiva.

Havia também a ideia favorita de Milton Friedman de que as peculiaridades da psicologia individual talvez não tivessem grande importância para o cenário econômico geral. Os mercados, por encarnar a sabedoria das multidões, poderiam ser mais racionais (leia-se: mais como os modelos econômicos) do que os indivíduos que deles fazem parte. Na década de 1970, poucos economistas estavam

dispostos a duvidar disso.

Coube a dois economistas do Caltech defender a honra de sua profissão. Eram eles David M. Grether e Charles R. Plott, e seu objetivo era simples: [“Desacreditar o trabalho dos psicólogos em sua aplicação à economia.”](#)

Em um artigo de 1979, Grether e Plott descreveram com alarme as experiências de inversão de preferências realizadas uma década antes. “À primeira vista, a inconsistência (...) sugere que nenhum princípio de otimização sustenta a mais simples das escolhas humanas”, escreveram.

[“Conhecíamos Charlie Plott”](#), disse Sarah Lichtenstein. “Ele ligou várias vezes” imbuído da missão de destruir o trabalho dela e o de Slovic e era “cômico”. [“Plott é muito bom em detectar um fenômeno interessante”](#), explicou Colin Camerer. “Acho que ele sabia que, se eles conseguissem replicar seus achados, isso seria interessante, porque são tão surpreendentes. E, se eles não conseguissem, seria ótimo também, porque os economistas poderiam dizer ‘esses psicólogos paspalhões não sabem de nada’. A estratégia cobria todos os lados.”

A equipe do Caltech começou fazendo uma longa lista de tudo o que conseguiram lembrar que pudesse explicar os resultados de Lichtenstein-Slovic. Sua lista chegou a 13 explicações. O item 13 é um documento social interessante. Chama-se “Os pesquisadores eram psicólogos”. [“Em um sentido muito real”](#), advertiram Grether e Plott gravemente, “usar psicólogos como pesquisadores pode ser um problema”, porque “os psicólogos têm reputação de enganar os sujeitos participantes”.

Na visão de Camerer, o artigo está “escrito como se ‘não pudesse ser verdade, eles são péssimos pesquisadores’”. Os economistas estavam preocupados com [“Sujeitos sem qualificação”](#) (os estudantes de psicologia estavam incluídos nessa categoria), “Confusão e mal-entendidos”, “Respostas estratégicas”, “Incentivos mal-especificados”, incluindo o uso de dinheiro imaginário, em vez de real, e uma série de procedimentos sutis. Claro, eles admitiam que o “jogo” já fora colocado à prova com dinheiro de verdade em Las Vegas.

Grether e Plott replicaram as experiências de inversão de preferências usando somente estudantes de economia e de ciência

política (informando que esta era uma experiência em *economia*) e pagaram até US\$40 pela aposta \$ mais alta. Os resultados foram essencialmente idênticos aos de Lichtenstein e Slovic. Os estudantes de economia do Caltech titubearam exatamente como os alunos de psicologia de Oregon e os apostadores do centro de Las Vegas.

“Desnecessário dizer que os resultados que obtivemos não foram os esperados quando iniciamos este estudo”, escreveram Grether e Plott. “Continuamos tão perplexos quanto o leitor que acaba de ser apresentado ao problema... Nosso projeto controlava todas as explicações econômico-teóricas deste fenômeno que fomos capazes de encontrar. O fenômeno da inversão de preferências... permanece.”

Eles descartaram 12 das 13 possíveis explicações, deixando apenas a hipótese de Lichtenstein e Slovic propriamente dita, a do “mecanismo de ancoragem e ajustamento”. Como Grether e Plott explicaram — fazendo um esforço heroico para conciliar a inversão de preferências com o *Zeitgeist* econômico —, “é como se as pessoas tivessem ‘preferências reais’ mas o que elas *relatam* como preferência depende dos termos em que este relato ocorre. Certas palavras ou alguns contextos naturalmente induzem algumas dimensões como âncoras, enquanto outros induzem outras dimensões”.

Mesmo com a qualificação “como se”, estas eram palavras radicais para os economistas em 1979. Aparecendo em uma das principais revistas econômicas (*The American Economic Review*), a replicação de Grether e Plott serviu como um “**amplificador**”. Ela não só alertou a profissão econômica para os resultados, mas também convenceu os economistas de que os resultados eram sólidos, reais e profundamente incompatíveis com o que eles acreditavam.

Slovic lembra de receber algumas cartas de admiração de economistas. As cartas diziam que o trabalho dele tinha sido uma inspiração e que o autor estava realizando pesquisas seguindo as mesmas linhas. A satisfação inicial de Slovic sumiu quando ele leu as publicações encaminhadas com as cartas. Todas frutos de lunáticos. Entre os economistas, apenas os malucos e os esquisitões poderiam “apreciar” o trabalho dele.

13. Kahneman e Tversky

Durante a guerra do Sinai de 1956, Amos Tversky foi comandante de pelotão em um regimento de paraquedistas israelense. Um dia, [o chefe do Estado-Maior Moshe Dayan veio observar o pelotão de Tversky durante seus exercícios](#). Um soldado foi designado para explodir um local cercado por arame farpado. O homem implantou o explosivo, acendeu o pavio e então congelou em um ataque de pânico. [Tversky estava a poucos metros de distância. Ele correu até o soldado em pânico, ignorando as ordens de seu comandante, e puxou o homem para segurança. O soldado em pânico saiu ileso após a detonação do explosivo](#). Tversky foi atingido por alguns estilhaços que lhe marcaram para o resto da vida.

Esta história tornou-se emblemática. Tversky, que passou a maior parte de sua carreira como psicólogo estudando como as pessoas tomam decisões, impressionava aqueles à sua volta como uma pessoa sensata e humana no meio do caos. [“Amos era especial, realmente especial”](#), lembrou Sarah Lichtenstein. [“Você ficava feliz por estar ao seu lado”](#), afirmou o matemático Persi Diaconis, que o conheceu em Stanford. “Ele emanava luz.”

[Amos Tversky \(1937-1996\) nasceu na cidade bíblica de Haifa, então parte da Palestina Britânica. Sua mãe, Genia, uma assistente social, viria a servir 15 anos no parlamento de Israel, o Knesset. Seu pai, Yosef, era médico e virou veterinário. “A história é que ele cansou de ouvir as queixas das pessoas o tempo todo”, conta a esposa de Tversky, Barbara. “Vacacões não reclamam.”](#)

Os estudantes israelenses no ensino médio eram obrigados a escolher entre humanidades e ciências. Amos [“surpreendeu a todos, escolhendo a opção de humanidades, porque ele tinha uma tremenda aptidão para matemática e ciências”](#), disse Barbara. “A matemática que ele sabia tinha sido aprendida por conta própria.” A autodidática

era um projeto de vida. “Ele não gostava de aprender nada formalmente. Ele teve aulas de tênis, mas não gostou da forma como as aulas eram dadas, por isso resolveu inventar sua própria maneira de aprender a jogar tênis.”

Tversky começou sua carreira acadêmica na Universidade Hebraica, uma instituição que se destacou por ter Einstein e Freud em seu primeiro conselho de diretores. Estudou filosofia e psicologia. “Crescer em um país que está lutando pela sobrevivência tende a fazer com que você pense simultaneamente sobre problemas teóricos e aplicados”, explicou uma vez Tversky. Ele se tornou um dos primeiros alunos da Universidade Hebraica a se formar em psicologia depois que uma emboscada árabe praticamente matara todo o departamento de psicologia em 1948.

Depois de concluir seu bacharelado em 1961, Tversky partiu para o doutorado na Universidade de Michigan. Lá, ele conheceu um grupo estimulante incluindo Ward Edwards, Clyde Coombs, Sarah Lichtenstein, Paul Slovic, e — mais importante — Barbara Gans, que se tornou sua esposa. Inicialmente, Tversky causou nos norte-americanos a impressão de ser tímido. Ele crescera falando hebraico, e o inglês era a língua do inimigo — da ocupação britânica. As habilidades orais de Tversky eram formidáveis, no entanto. Ele escrevia poesia hebraica (“um pouco mecânica, mas perfeitamente estruturada”, disse Barbara) e era amigo da poeta israelense Dahlia Ravikovich. Na Universidade de Michigan, Tversky aperfeiçoou seu inglês até chegar a ser coautor de um livro didático de psicologia matemática com seu orientador de doutorado, Coombs, e Robyn Dawes. Quando o manuscrito foi enviado para publicação, Edwards advertiu o editor que um dos autores não era falante nativo de inglês. “O texto de Amos era perfeito”, afirmou Barbara. “Os problemas foram com Coombs, um norte-americano.”

Com maior confiança na língua, Tversky virou uma pessoa extrovertida, um homem com uma missão. “Lembro-me de voltar caminhando para casa com ele uma vez na pós-graduação”, disse Barbara. “Ele estava trabalhando em sua dissertação, e já tinha todo seu programa de pesquisa em mente — e ele tinha apenas 27 anos. Fiquei encantada com este jovem que realmente tinha uma visão para uma vida de trabalho que faria diferença.”

Depois de terminar o doutorado em 1965, Amos e Barbara, natural de Nova York, se mudaram para Israel. Ele passou doze anos ensinando psicologia na Universidade Hebraica. Lá, em 1968, o colega Daniel Kahneman pediu-lhe para dar uma palestra em um seminário de pós-graduação. Este acabou por ser um “evento marcante, que mudou as nossas vidas”, segundo Kahneman.

Os pais de Kahneman eram judeus lituanos que se mudaram para Paris na década de 1920. Seu pai era chefe de pesquisa em uma empresa química. Sua mãe estava visitando a família na cidade palestina de Tel Aviv quando deu à luz Daniel, em 1934.

Os primeiros anos de Kahneman foram passados em Paris, uma cidade irremediavelmente marcada pela ocupação nazista, em 1940. Em sua autobiografia, o vencedor do Nobel escreveu:

Nunca saberei se a minha vocação para psicólogo foi resultado da minha exposição precoce a fofocas interessantes, ou se o meu interesse por fofoca era indício de uma nascente vocação. Como muitos outros judeus, suponho, eu cresci em um mundo que consistia exclusivamente de pessoas e palavras, e a maioria das palavras eram sobre pessoas. Mal existia natureza, e eu nunca aprendi a identificar flores ou a apreciar os animais. Mas as pessoas sobre as quais minha mãe gostava de falar com seus amigos e com o meu pai eram fascinantes em sua complexidade. Algumas pessoas eram melhores do que outras, mas as melhores estavam longe de ser perfeitas e ninguém era simplesmente ruim. As histórias que ela contava eram em sua maioria recheadas de ironia, e todas tinham dois ou mais lados.

Em uma experiência, eu me lembro vividamente, havia uma rica gama de tons. Deve ter sido no final de 1941 ou no início de 1942. Os judeus eram obrigados a usar a estrela de Davi e a obedecer um toque de recolher a partir das 18h. Eu tinha ido brincar com um amigo cristão e tinha ficado tarde. Virei meu suéter marrom do avesso para voltar para casa, distante algumas quadras. Ao passar por uma rua deserta, vi um soldado alemão se aproximando. Ele estava usando o uniforme preto que me disseram ser o mais temido de todos — era o uniforme usado por soldados especialmente recrutados da SS. Quando cheguei

mais perto dele, tentando andar rápido, percebi que ele estava me olhando atentamente. Então, ele me chamou, me pegou e me abraçou. Eu estava com medo de que ele percebesse a estrela no meu suéter. Ele estava falando comigo com grande emoção, em alemão. Quando ele me colocou no chão, abriu sua carteira, me mostrou uma foto de um menino e me deu algum dinheiro. Fui para casa mais certo do que nunca de que a minha mãe tinha razão: as pessoas eram infinitamente complicadas e interessantes.

A família Kahneman passou os anos da guerra tentando ficar um passo à frente dos nazistas. O pai de Kahneman foi levado para Drancy, uma estação intermediária rumo aos campos de extermínio. Ele foi liberado rapidamente devido à força do diretor de sua empresa química — que, descobriu-se mais tarde, tinha sido um dos grandes financiadores do movimento antisemita francês. A família fugiu para a Riviera, em seguida, para a região central da França, onde o pai de Daniel morreu de diabetes tratada inadequadamente seis semanas antes do Dia D.

A mãe de Kahneman levou a família para a Palestina para estar perto dos parentes. Daniel estudou psicologia e matemática na Universidade Hebraica, em seguida, foi convocado para o exército israelense, em 1954. Entre suas atribuições, estava a administração de uma bateria de testes psicológicos herdados do exército britânico. [Em um teste, oito soldados, despojados de todas as insígnias, colaboravam para mover um poste de telefone sobre um muro ou obstáculo semelhante. As regras diziam que o poste de telefone não podia tocar o muro ou o chão; se isso acontecesse, os soldados teriam de começar de novo.](#)

O teste era destinado a distinguir os verdadeiros líderes dos seguidores. Kahneman ficou mais interessado no que o teste dizia sobre os psicólogos. Um “dia de estatísticas” reunia a equipe uma vez por mês para comparar suas avaliações com as notas da escola de formação de oficiais. [“A história era sempre a mesma”,](#) lembra Kahneman. “Nossa capacidade de prever o desempenho na escola era insignificante.”

Em 1958, Kahneman, com sua nova esposa, Irah Kahn, mudou-se para Berkeley, para fazer sua pós-graduação. Seu currículo eclético

incluía estudos sobre a percepção subliminar, testes de personalidade e Wittgenstein. Um de seus professores foi Tom Cornsweet, cujo nome está ligado a uma famosa ilusão de percepção (ver a página seguinte).

Todo mundo pensa que a metade esquerda é mais escura. Errado! Experimente colocar um dedo sobre o limite entre as regiões de “claro” e “escuro”. Você vai perceber que praticamente o retângulo inteiro tem o mesmo tom. A região limite só recebeu um sombreado mais escuro à esquerda, e mais claro à direita, para criar um contraste.

A ilusão de Cornsweet é uma metáfora aberta. As pessoas são iguais em toda parte; as fronteiras de vários tipos nos fazem pensar que somos diferentes. Em um nível mais mundano, ela demonstra o *leitmotiv* da psicofísica. Os contrastes são importantes, mas os valores absolutos, não. Talvez não seja exagero dizer que alguns dos artigos mais importantes de Kahneman aplicaram este princípio geral à fixação de preços e a outros tipos de tomada de decisão.



A “[mais significativa experiência intelectual](#)” dos anos de doutorado de Kahneman veio em uma viagem realizada no primeiro verão que passou nos Estados Unidos. Kahneman dirigiu até a Austen Riggs Clinic, em Stockbridge, no estado de Massachusetts, um asilo de orientação psicanalítica para ricos. A equipe incluía analistas famosos como Erik Erikson. Toda sexta-feira, os médicos se reuniam para uma

entrevista em grupo de determinado paciente, seguida de uma discussão aberta sobre o caso. Kahneman foi autorizado a participar como ouvinte em algumas dessas sessões. A que ficou na memória era típica, exceto pelo fato de que o paciente não compareceu. Ele cometera suicídio na noite anterior.

“Foi uma discussão singularmente sincera e aberta”, Kahneman observou com mordacidade, “marcada pela contradição entre o poderoso senso retrospectivo da inevitabilidade do evento e o fato óbvio de que o evento não tinha sido previsto.”

14. Heurísticas e vieses

Tversky e Kahneman descobriram que compartilhavam um ceticismo sobre a sabedoria dos especialistas em psicologia ou em qualquer outra coisa. Tversky mencionou a experiência de Ward Edwards feita com fichas de pôquer. Os sujeitos não tinham conseguido apreciar como uma única ficha de pôquer poderia ser informativa. Kahneman rebateu que o oposto era mais comum. Os psicólogos do exército acreditavam que um único ponto de dados — desempenho em um teste com o poste de telefone — poderia prever uma futura carreira militar, quando tais coisas não são realmente muito previsíveis.

Trocas de experiências bem-humoradas levaram a dupla a escrever um artigo de seis páginas semicômico para o *Psychological Bulletin*, “Belief in the Law of Small Numbers” [Crença na lei dos pequenos números]. O título é uma brincadeira com a “lei dos grandes números” da teoria da probabilidade. A teoria afirma que jogar uma moeda não viciada um grande número de vezes gerará um percentual de caras próximo de 50. Isso é tudo que você pode pedir

de uma moeda honesta. Você não pode prever o resultado de um pequeno número de lançamentos. No entanto, Tversky e Kahneman observaram, as pessoas querem acreditar exatamente nisso. Elas supõem que jogar uma moeda dez vezes vai dar como resultado cinco caras e cinco coroas, ou algo próximo a isso. Na realidade, resultados assimétricos (como, por exemplo, oito caras e duas coroas) são mais comuns do que se acredita. Tversky e Kahneman entrevistaram alguns psicólogos matemáticos em uma reunião e descobriram que até mesmo os especialistas estavam sujeitos a esse erro. A linha mais memorável do artigo apresenta um tom brincalhão raramente encontrado em artigos científicos: [“As intuições das pessoas sobre uma amostragem aleatória parecem satisfazer a lei dos pequenos números, que afirma que a lei dos grandes números se aplica aos pequenos](#)

números também.”

Este modesto artigo, publicado em 1971, inaugurou uma década de intensa colaboração, tão produtiva que os amigos chamavam o par de “dupla dinâmica”. Uma vez que era impossível determinar quem havia contribuído mais para determinado trabalho, **eles decidiam na sorte o nome que apareceria primeiro na assinatura da publicação.**

“Nosso programa de pesquisa inteiro **estava impregnado de ironia**”, disse Kahneman. “Não era um ataque contra a humanidade, era um olhar divertido e irônico sobre nós mesmos.” Tversky tinha uma frase divertida, ou uma história engraçada, para cada situação. **“Em sua presença, eu também ficava engraçado, e o resultado era que podíamos passar horas trabalhando seriamente na maior farra.”**

Amos **“era o oposto de Danny”** na análise de Barbara Tversky. “Ele era perfeccionista em tudo, incluindo até as palavras. Amos sempre queria acertar, repetir o que quer que fosse várias e várias vezes até acertar. Danny estava sempre passando para a próxima ideia; ele sempre teve uma profusão de novas ideias.” Amos “não conseguia escrever um artigo sem ter um título, e o título tinha que ser exato”. Ele corrigia as deficiências restantes do seu inglês consultando Barbara para encontrar a palavra certa. “‘É isso ou aquilo? Será que fica melhor assim?’, perguntava ele. ‘É a sua língua!’”, protestava Barbara. “Você está procurando palavras que não existem!”

Kahneman e Tversky passaram o ano acadêmico de 1971-1972 no Instituto de Pesquisas de Oregon. Paul Hoffman era especialista em arrecadar fundos, e o ORI estava então **“cheio da grana”**, como lembra Kahneman. “Não tínhamos horário certo nem aulas para dar.” Ele avaliou seu ano no ORI como **“o mais produtivo da minha vida”**.

Ele e Tversky rapidamente se ajustaram à rotina que definiria sua colaboração. Como Kahneman trabalhava melhor pela manhã e Tversky preferia as sessões noturnas, eles transferiram seus horários de reunião para a hora do almoço e dedicavam a tarde ao trabalho. No caso deles, “trabalho” significava trocar ideias.

“Eles eram tão verbais”, disse Sarah Lichtenstein. “Lembro-me de uma vez em que, com Amos, Danny e Paul, eu precisei levantar a mão para falar. Havia apenas nós quatro na sala, mas eu não conseguia dar uma palavra sequer.” O grupo de Oregon trocava ideias sobre

ancoragem, inversão de preferências e concepções intuitivas de probabilidade. Essas discussões cresceram para se transformar no hoje famoso artigo de Tversky e Kahneman chamado “Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases” [Julgamento sob incerteza: heurísticas e vieses].

Foi um longo período de gestação. Depois do ano em Oregon, tanto Kahneman quanto Tversky voltaram a Israel e passaram boa parte do ano seguinte discutindo em detalhes cada preciosa palavra. Em paralelo, estavam realizando suas pesquisas. O artigo é, essencialmente, uma revisão da literatura citando os resultados recentes dos dois autores e de outros expoentes na área. Publicado na *Science*, “Judgment Under Uncertainty” imediatamente atingiu um público fora do campo da psicologia. Ao fazê-lo, deflagrou uma onda de controvérsia que só agora começou a baixar.

Uma “heurística” é uma regra de ouro, algo como “não importa quanto lhe ofereçam, provavelmente você pode conseguir 10% mais”. O artigo discute mais três exemplos fundamentais, denominados *representatividade*, *disponibilidade*, e *ancoragem e ajustamento*. A ancoragem está mais relacionada com os preços. Deixe-me explicar rapidamente os outros dois conceitos.

O exemplo mais conhecido da heurística da representatividade é “Linda, a caixa de banco feminista” (que apareceu pela primeira vez em um trabalho posterior, de 1983).

Linda tem 31 anos, é comunicativa e muito brilhante. Ela se formou em filosofia. Como estudante, estava profundamente preocupada com questões de discriminação e justiça social, e também participou de manifestações antinucleares.

Em um estudo da Universidade de British Columbia, 142 estudantes que leram esta descrição resumida foram convidados a responder qual das seguintes respostas é mais provável:

Linda é bancária.

Linda é bancária e atua no movimento feminista.

Oitenta e cinco por cento consideraram a segunda afirmativa mais provável do que a primeira.

Isso é *ridículo*. A única maneira em que Linda pode ser bancária e feminista é se ela também for bancária. Correndo o risco de me repetir, vou fazer um diagrama (a seguir).



Aparentemente, ao julgar a probabilidade de Linda ser caixa de banco, as pessoas analisam até que ponto as informações disponíveis sobre Linda se encaixam em sua ideia preconcebida sobre bancários. A questão foi formulada de modo que Linda se encaixasse no estereótipo de uma feminista e não no estereótipo de um caixa de banco. As intuições sobre Linda desafiavam a lógica. Essas intuições eram surpreendentemente tenazes, no entanto.

Tversky e Kahneman recorreram a “[uma série de manipulações cada vez mais desesperadas](#)”, destinadas a fazer com que os participantes do estudo obedecessem à lógica simples. Eles tentaram apresentar aos voluntários o problema “Linda”, seguido por dois argumentos sobre qual *deveria ser* a resposta. Os sujeitos não precisavam se comprometer com uma resposta; bastava dizer qual dos argumentos eles acreditavam ser mais convincente.

[Argumento 1: Linda tende mais a ser bancária do que uma](#)

bancária feminista, porque toda bancária feminista é uma bancária, mas algumas bancárias não são feministas, e Linda poderia ser uma delas.

Argumento 2: Linda tende a ser mais uma feminista bancária do que bancária, porque ela parece ser uma feminista ativa mais do que parece ser bancária.

Mesmo neste caso, 65% escolheram o segundo argumento. Após a enquete, quando a questão foi explicada em detalhes, muitos participantes continuaram não convencidos, incertos ou não arrependidos de sua decisão. Um deles disse em defesa de sua resposta “Eu pensei que você só tinha pedido a minha opinião”.

O que é mais comum em inglês, **palavras que começam com *r*** (como “road” [rua]), ou palavras com *r* como a terceira letra (como “car”, [carro])? A maioria das pessoas diz que as palavras que começam com *r* são mais comuns. É fácil listar palavras que começam com *r*; mais difícil e mais demorado é pensar em palavras com *r* como terceira letra. Este é um exemplo da heurística da disponibilidade, que nos induz ao erro. Acontece que palavras com *r* como terceira letra são mais comuns na língua inglesa. No entanto, como as palavras que começam com *r* estão mais disponíveis na mente dos falantes, conclui-se que elas são mais comuns.

Um exemplo conhecido de disponibilidade é a maneira como todos nós assumimos que os gostos, a política, o nível de escolaridade e os hábitos de assistir à TV de nosso grupo social são amplamente compartilhados. Ficamos surpresos quando tal e tal programa é um sucesso ou quando o fulano de tal é eleito. “Não é possível que exista alguém que vote nesse cretino!” Bem, mas o fato é que ele foi eleito.

Outro exemplo: Todos os anos, milhares de crianças aspiram a se tornar atletas profissionais, apesar da baixa probabilidade de sucesso e da quase certa decepção. Por quê? É fácil lembrar de nomes de atletas que superaram as probabilidades e se tornaram ricos e famosos. Agora tente mencionar outros tantos que tentaram entrar na NBA ou NFL e nunca conseguiram. Você consegue lembrar de algum nome? Bem, talvez as chances não sejam tão ruins assim...

A heurística da ancoragem e ajustamento já tinha sido proposta como uma causa da inversão de preferências. No experimento de Lichtenstein e Slovic, as âncoras — valor do prêmio — eram pelo menos relevantes para o valor das apostas. Tversky e Kahneman suspeitaram que a ancoragem funcionaria mesmo com âncoras que sabidamente eram irrelevantes. Para testar essa hipótese, eles planejaram o experimento das Nações Unidas. A roda da fortuna era encenação, uma maneira de enfatizar que os números de ancoragem eram completamente aleatórios e sem sentido. As âncoras funcionaram mesmo assim. De todos os desafios da psicologia no que diz respeito à racionalidade, a ancoragem é “a mais fácil de demonstrar”, escreveram Fritz Strack e Thomas Mussweiler, porém a “mais difícil de explicar”.

A experiência das Nações Unidas tornou-se a demonstração clássica de ancoragem. No entanto, o artigo publicado na *Science* em 1974 é o único trabalho a relatá-la, e apresenta poucos dados. Tversky e Kahneman publicaram outros artigos mais detalhados sobre representatividade e disponibilidade, mas não sobre ancoragem. “Amos e eu não concordávamos muito sobre a interpretação de ancoragem”, explicou Kahneman. “A questão era saber se se tratava de ajustamento ou (em termos modernos) *priming*. Amos gostou da ideia de ajustamento.”

A ideia de Tversky era a seguinte: quando convidadas a adivinhar o percentual de membros africanos da ONU, as pessoas começam com um valor de âncora (o número que surgia na roda da fortuna) e o ajustam para cima ou para baixo. Elas continuariam nesse processo de ajuste até chegar perto de uma zona ampla e difusa de valores plausíveis. Então, parariam. O valor da parada estará no lado da âncora da zona plausível. Quanto maior a incerteza, mais ampla a zona e maior será o efeito de ancoragem.

É como se eu lhe pedisse para ir me buscar um hambúrguer. Você provavelmente pararia na primeira lanchonete que encontrasse e me traria um de seus hambúrgueres. Você não percorreria a cidade inteira atrás do *melhor* hambúrguer.

Segundo a teoria de Tversky, as pessoas que realizam o ajustamento a partir de uma âncora param cedo demais. Em vez de quebrar a cabeça para encontrar a “melhor” resposta, elas se contentam com a primeira resposta plausível que aparece. Com uma

âncora alta, essa resposta será alta demais e, com uma âncora baixa, será baixa demais.

Originalmente, Tversky instruiu os participantes a começar com o número sorteado na roda da fortuna e mentalmente ajustar este valor para cima ou para baixo. Essa instrução encarnava o que Tversky achava que realmente estava acontecendo. Agora está claro que essa instrução é desnecessária. O importante é que haja algum tipo de comparação mental entre a âncora e a quantidade a ser estimada. Isso aconteceu naturalmente nas experiências de inversão de preferências. Quando a âncora é flagrantemente pouco informativa — um número aleatório ou obviamente errado — uma comparação pode ser solicitada por meio de uma pergunta preliminar do tipo “O percentual de africanos membros da ONU é maior ou menor de 65?”.

A teoria de ajustamento de Tversky não pode facilmente explicar a ancoragem vista com valores plausíveis. [O ano da primeira visita de Einstein à América foi antes ou depois de 1939?](#) A resposta dos estudantes alemães que ouviram esta pergunta foi posterior àquela dada por estudantes que tinham que responder se a primeira visita de Einstein fora antes ou depois de 1905. Ambas as datas são razoavelmente críveis (a data real foi 1921). Não deve ser necessário ajustar um valor que já seja plausível.

Muitas outras explicações para ancoragem foram propostas. Argumenta-se que a ancoragem é lógica, que os sujeitos [ávidos por encontrar respostas captam as “dicas de conversação” do experimentador](#). O pesquisador não estaria perguntando se Einstein visitou os Estados Unidos antes ou depois de 1939, se a resposta não fosse razoável. Portanto, você certamente não parecerá estúpido se responder com um ano próximo a 1939.

Kahneman tinha uma teoria distinta. [“Eu não conhecia o priming”](#), disse ele, explicando que “o termo não existia. Mas eu defendia uma ideia muito parecida com o *priming*, ou seja, que envolve sugestionabilidade”.

15. A maior artimanha do diabo

Priming é um termo relativamente novo para fenômenos que são parte do conhecimento mundial há muito tempo, conhecimento esse não necessariamente de cunho científico. Alguma vez você já comprou um carro e de repente notou que praticamente “todo mundo” está dirigindo este mesmo modelo? Alguma vez você já aprendeu uma palavra nova (ou ficou sabendo de um mamífero aquático bizarro ou de uma dança étnica exótica) e, em seguida, viu o termo se repetir várias vezes no intervalo de alguns dias? Você se depara com a novidade no noticiário, a ouve no ônibus e no rádio, e a velha edição da *National Geographic* que você está folheando abre justamente em um artigo sobre o assunto...

Isso é *priming* (enriquecido por algumas coincidências não específicas). Quando você passa os olhos pelo jornal, acompanha algum programa na TV ou dirige por uma autoestrada, ignora boa parte do que está acontecendo ao seu redor. Somente alguns elementos chamam atenção. Paradoxalmente, são processos inconscientes que escolhem que estímulos são passados para a plena consciência. A exposição prévia a algo (*priming*) reduz o limiar da atenção, de modo que é mais provável perceber esse algo. O resultado é que você provavelmente já encontrou essa palavra ou carro “novo” muitas vezes antes. Mas só agora está percebendo.

O *priming* afeta não apenas o que você percebe, mas o que você faz. Neste caso, ele se relaciona com o poder de sugestão. Um bocejo se torna contagioso em uma reunião chata; um pigarro, em uma sala de concertos. Visite a Escócia, ou o Alabama, e você começa a falar com aquele sotaque.

“Quando se trata de nosso comportamento diário, a grande questão é: ‘Qual meu próximo passo?’”, afirmou o psicólogo de Yale John Bargh, autor de uma série de artigos sobre *priming*. É pouco provável

que essa pergunta tenha uma clara resposta e lógica. Em vez disso, afirma Bargh, “estamos descobrindo que temos esses sistemas de orientação comportamental inconscientes que estão continuamente fornecendo sugestões ao longo do dia sobre os nossos próximos passos, e que os nossos cérebros estão sempre analisando e muitas vezes tomando alguma ação com relação a essas sugestões, muito antes de termos consciência delas”.

No entendimento atual sobre *priming*, palavras e outros estímulos relevantes ativam processos mentais. Uma vez “ativada”, esta maquinaria cognitiva permanece acessível por um tempo, influenciando pensamentos e ações posteriores. Quando o *priming* afeta a estimativa de valores numéricos, os psicólogos o chamam de ancoragem.

“Os efeitos da ancoragem são (principalmente) causados pelo fato de que, quando eu pergunto se a sequoia mais alta tem mais de 250m, já induzi você a pensar em árvores muito altas”, explicou Kahneman. “A amostra de árvores que você recupera da memória foi influenciada para cima.” Você pensa em sequoias e eucaliptos gigantes, e tudo que você já leu ou se lembra de ter visto no Discovery Channel sobre árvores extremamente altas. Você pensa em coisas com 250m, e as razões por que determinada árvore pode ou não ser tão alta. Todas essas cadeias de pensamento permanecem ativas e ajudam a legitimar as altas estimativas para a altura da mais alta sequoia. Enquanto isso, outras ideias devem competir com a âncora pela sua atenção. A resposta final é de certa forma um acerto ponderado entre os valores considerados, refletindo quaisquer inclinações no conjunto de valores considerados. Mesmo se você concluir (corretamente) que nenhuma árvore neste planeta chega sequer perto de 250m, não poderá ignorar por completo o que acabou de pensar. “O que eu lhe disser três vezes é verdade”, disse Bellman no poema *nonsense* “Hunting of the Snark” [Caça ao Snark] de Lewis Carroll. Pensar é acreditar — até certo ponto, de qualquer jeito.

Algumas decisões são resultado de deliberação lógica. Essas decisões vêm com um diálogo interno que você “ouve”, um diálogo que muitas vezes é revelado em voz alta a cônjuges, contadores, agentes e diretorias corporativas. A mente consciente orgulha-se de que *todas* as decisões são assim. Entretanto, outras decisões são completamente inconscientes, como a de tossir. As decisões mais

importantes estão em algum lugar entre esses dois extremos.

Apesar de sua natureza numérica, as decisões de preços geralmente têm um forte componente intuitivo. Um preço não é uma resposta a um problema matemático; é expressão de um desejo ou palpite sobre o que outros seres humanos vão fazer (aceitar a sua oferta ou rejeitá-la). Você atribui um preço que “parece” certo. Como será demonstrado no decorrer do livro, os números dos preços são influenciados por fatores que a mente consciente rejeitaria como irrelevantes, irracionais ou politicamente incorretos.

No filme *Os suspeitos*, Kevin Spacey interpreta um vigarista que fabrica a confissão de um crime. Sua trapaça é exposta quando o policial interrogador gira em sua cadeira para olhar para o quadro de avisos atrás dele. Ele percebe que todos os nomes ou detalhes da história de Spacey foram tirados de algum dos memorandos publicados no quadro de avisos. O detetive fica tão chocado que deixa cair sua caneca de café. Juntando os cacos, ele percebe que o fabricante da xícara, Kobayashi Porcelain, é idêntico ao nome de um advogado que Spacey acabou de mencionar.

A capacidade de confabular — narrar ou compor histórias aproveitando experiências reais — faz parte de ser humano. A mente gera uma ficção contínua em que ela conhece mais e age de forma mais lógica e nobre do que na realidade. *Acreditamos* nesta ficção. A ancoragem é uma pequena parte dela. Fingimos precisão ao mapearmos nossos sentimentos em números ou dólares. Na verdade, sempre nos valem os números úteis no ambiente e os transformamos em estimativas e preços.

Esta ideia um tanto perturbadora levanta uma possibilidade extrema que o psicólogo da Universidade da Virginia Timothy Wilson chamou de efeito básico da ancoragem. “Ao longo de determinado dia, **uma quantidade absurda de números arbitrários** está em nossas mentes, tais como a temperatura anunciada no rádio, os números no teclado de um computador que acabamos de pressionar, os números no mostrador do relógio que consultamos, ou a numeração de página de um livro ou do questionário que acabamos de ler”, escreveram Wilson e colaboradores em um artigo de 1996. “Parece improvável que números aos quais damos tão pouca atenção como esses sejam

usados para fazer um julgamento independente.”

Wilson e companhia tentaram descobrir até que ponto a âncora “secundária” era sutil. Em um experimento, os voluntários receberam questionários com notas adesivas. Escrito em cada papelzinho estava um “número de identificação” de quatro dígitos entre 1928 e 1935. Um grupo de participantes deveria simplesmente copiar este número no questionário. Em seguida, deveriam estimar a quantidade de médicos no catálogo telefônico local. A estimativa média era de 221 médicos.

O importante aqui é que o código de identificação era apenas um número que estava lá, e não uma parte significativa do problema. Outros grupos receberam instruções ligeiramente diferentes que os fizeram prestar um pouco mais de atenção no número de identificação. Alguns foram orientados a observar se o número de identificação tinha sido escrito em tinta vermelha ou azul (com o pretexto de que isso determinaria qual página do questionário deveria ser preenchida). Para esse grupo, a estimativa média foi de 343 médicos. Uma fração de segundo de atenção extra para o número havia feito a estimativa subir 55%. (Todos os números de identificação eram grandes. Como âncoras, teriam puxado as estimativas para cima.)

Outro grupo foi solicitado a verificar se o número de identificação estava na faixa entre 1920 e 1940 (todos estavam). Ao contrário da pergunta sobre a cor da tinta, esse procedimento forçava os participantes a considerar o número como um número. Este grupo estimou que havia 527 médicos no catálogo telefônico.

Um grupo respondeu uma pergunta em duas partes. Primeiro, eles deviam adivinhar se o número de médicos na lista telefônica era maior ou menor que o seu número de identificação, e depois tinham que dar uma estimativa do número de médicos. A média desse grupo foi de 755.

O efeito de ancoragem foi de longe mais forte quando as pessoas tinham de fazer uma comparação explícita entre a sua âncora e a estimativa. Ainda assim, os números de âncora “vazaram” e afetaram as respostas, mesmo quando eram razoavelmente periféricos.

Os pesquisadores mais tarde perguntaram a alguns participantes se eles achavam que suas decisões poderiam ter sido influenciadas pelo número de identificação incluído nas notas adesivas. A resposta, de

forma esmagadora, foi não. Como afirma Kevin Spacey em *Os suspeitos* (citando Baudelaire): “A maior artimanha do diabo foi convencer os homens de que ele não existe.”

16. Teoria das perspectivas

Durante parte da década de 1970, o marido de Barbara Tversky deixava ela e as crianças completamente loucos. “Eu ficava irritada porque ele vivia fazendo perguntas. ‘Sim, já ouvimos esta pergunta ontem’”, reclamava ela. “‘Não, não, esta é diferente’”, insistia Amos. A culpa era de Maurice Allais — ou de seu paradoxo, de qualquer maneira. No início de sua colaboração com Tversky, Kahneman decidiu que o paradoxo de Allais era o principal problema não resolvido na psicologia da tomada de decisão. O grande prêmio seria conseguir explicar satisfatoriamente a questão. Em uma tentativa de fazer isso, ele e Tversky começaram a elaborar “opções interessantes”. Quando uma opção parecia interessante o bastante, as próprias famílias viravam cobaias. Um exemplo:

Você prefere ganhar US\$3 mil (ganho certo) *ou* ter uma chance de 80% de ganhar US\$4 mil (e outra de 20% de não ganhar nada)?

Quase todo mundo prefere o ganho certo de US\$3 mil. Isso não é surpreendente. Tversky teve uma ótima ideia para tornar as coisas mais interessantes. “Inverter” a pergunta, colocando um sinal negativo na frente de cada valor em dólar. Para tornar a questão mais realista, imagine que você está sendo processado por US\$4 mil. Você prefere se contentar com US\$1mil agora (prejuízo certo, -US\$3 mil) ou ir a julgamento, sabendo que existe uma chance de 80% de você perder e ficar devendo o valor total (-US\$4 mil) e uma chance de 20% de ganhar e não ficar devendo nada? (Ignore os honorários advocatícios.)

Se as atitudes em relação aos riscos fossem consistentes, a resposta à segunda pergunta deveria ser a mesma que a primeira. Mas essa não é a forma como a maioria das pessoas pensa. A maioria rejeita a perda

certa e prefere se arriscar no julgamento. A linha de raciocínio é a seguinte: “Eu não quero perder milhares de dólares, e apostar é a minha única chance de evitar a perda. A diferença entre um prejuízo de US\$3 mil e outro de US\$4 mil não é tão significativa assim.”

Fazendo muitas outras perguntas deste tipo, Kahneman e Tversky conseguiram investigar as atitudes em relação a ganhos, perdas e riscos em todos os sentidos. Eles pararam de incomodar os membros de sua família e começaram a fazer pesquisas cuidadosas com estudantes voluntários. Isso levou ao artigo de 1979 “Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk” [Teoria das perspectivas: uma análise da decisão sob risco]. O título recém-cunhado foi intencional, afirmou Kahneman. “[Pensamos que, se a teoria se tornasse conhecida, ter um rótulo distintivo seria uma vantagem.](#)”

A teoria das perspectivas se baseia em várias ideias simples e poderosas. Uma delas é a natureza relativista do dinheiro (ou dos ganhos e perdas em geral). Kahneman e Tversky invocaram o paralelo com a psicofísica:

[Nosso aparato perceptivo está acostumado com a avaliação de mudanças, em vez da avaliação de magnitudes absolutas...](#) um objeto em determinada temperatura pode ser sentido como quente ou frio ao tato, dependendo da temperatura à qual a pessoa estava adaptada.

Da mesma forma, as pessoas se acostumam a um determinado nível de riqueza ou renda e reagem principalmente a mudanças. Por exemplo: você espera que sua tia rica lhe dê um cheque de US\$1 mil de presente de casamento porque ela deu um valor igual para todos os seus irmãos. Em vez disso, ela lhe dá um cartão de presente sem graça de US\$25! Provavelmente, você vai achar que “perdeu” US\$975, em vez de pensar que ganhou US\$25.

Na terminologia de Kahneman e Tversky, os US\$1 mil esperados são um *ponto de referência*. Isto é muito parecido com o “nível de adaptação” da psicofísica. O ponto de referência determina se algo é contabilizado como ganho ou perda em nossa contabilidade mental. Isso pode fazer uma enorme diferença no comportamento.

Uma segunda ideia-chave da teoria das perspectivas é a *aversão à perda*. A dor de perder dinheiro (ou qualquer coisa de valor) é maior do que a alegria de ganhar a mesma coisa (ou o mesmo valor). Você pode demonstrar aversão à perda, fazendo uma aposta ao lançar uma moeda. Coroa você perde US\$100; cara, você ganha X. Que valor X precisa ter para você fazer a aposta?

Pesquisas mostram que poucos querem aceitar uma aposta “justa” com $X = \text{US\$}100$. Poucos aceitam $X = \text{US\$}110$, que oferece uma boa expectativa de lucro. (Aqueles que aceitam esse preço tendem a ser apostadores, especialistas em arbitragem de câmbio ou economistas.) A média das pessoas precisa de um prêmio de aproximadamente US\$ 200 para equilibrar a perspectiva de uma perda igualmente provável de US\$100.

Nem os ganhos nem as perdas são cumulativos. O prazer de ganhar US\$20 inesperadamente é menor do que ganhar US\$10 duas vezes. Esta foi a moral da pequena questão de S.S. Stevens, em que foram necessários cerca de US\$ 40 para ter uma sensação “duas vezes tão boa” quanto ganhar US\$10. Os economistas sempre souberam que *grandes* ganhos e perdas não são cumulativos, mas a teoria das perspectivas estende esta regra a valores que podem ser completamente triviais. As pessoas agem como se os “efeitos da riqueza” se aplicassem a pequenas mudanças.

Uma metáfora popular expressa algumas das ideias por trás da teoria das perspectivas: “Dinheiro vicia.” O viciado, em crack ou dinheiro, se adapta a determinado nível da substância abusada. Depois, ele precisa sempre mais do que aquele básico para chegar a um novo êxtase. Quando o viciado não consegue alcançar aquele nível básico de prazer, ele sofre um processo doloroso. Largar o vício é mais doloroso do que o barato é prazeroso.

Kahneman observou que a aversão à perda “*se estende ao domínio das intuições morais, em que impor perdas e não compartilhar ganhos são avaliados de forma bastante diferente*”. Há uma lei contra roubar, mas não contra ser pão-duro. Embora a avareza faça parte da lista dos 7 pecados capitais e a caridade esteja entre as 3 principais virtudes cristãs, os Dez Mandamentos proíbem apenas roubar ou cobiçar a mulher e a propriedade do próximo. A caridade é apenas uma sugestão.

Uma terceira ideia importante da teoria das perspectivas é o *efeito da certeza*. Pesquisas de Kahneman e Tversky confirmaram a tese de Allais de que há um abismo subjetivo entre o certo e apenas muito provável (entre 100% e 99% de probabilidade, por exemplo). Esta descoberta também pode ser ponderada: existe ainda uma grande diferença psicológica entre o muito improvável e o que é certo-que-não-vai-acontecer (entre 1% e 0% de probabilidade).

Entre ganhos e perdas, por um lado, e eventos prováveis e improváveis, por outro, há quatro domínios de comportamento. Isto pode ser resumido em um diagrama simples de quatro células. O padrão quádruplo da teoria das perspectivas explica não só o paradoxo de Allais, mas também mistérios como por que jogadores compulsivos compram seguro.

Vamos explorar a primeira questão de Allais. Você pode ter (a) US \$1 milhão certo ou (b) fazer uma aposta tentadora com risco de 1% de acabar de mãos vazias. Não importa sua escolha, você tem quase certeza de que vai acabar com US\$1 milhão ou mais. Em outras palavras, você está na feliz posição de escolher entre ganhos prováveis. Isso o coloca na célula superior esquerda no diagrama a seguir.

Essa célula está marcada como “comportamento avesso ao risco”. É provável que você ache que US\$1 milhão está ao seu alcance, basta escolher a opção (a). Você ficaria *muito mal* se tivesse apostado em (b) e perdesse. Isso faz com que o risco de (b) seja inaceitável.

		Eventos prováveis	Eventos improváveis
Ganhos	Comportamento avesso ao risco	(“Mais vale um pássaro na mão...” – investir em títulos em vez de ações; aceitar uma oferta não tão boa, em vez de esperar por uma melhor)	Comportamento propício ao risco (“Sem coragem não há glória” – comprar bilhetes de loteria; tentar entrar nas grandes ligas)
	Comportamento propício ao risco	(“Arrisca tudo” – dobrar a aposta para compensar uma perda anterior; jogos viciados em que a vítima já investiu demais para desistir)	Comportamento avesso ao risco (“Melhor prevenir do que remediar” – comprar seguros usar cinto de segurança; não comer sushi por causa do risco de parasitas)
Perdas			

A segunda questão de Allais apresenta uma escolha entre 11% de chance de ganhar US\$1 milhão ou 10% de chance de ganhar US\$2,5 milhões. Estes ainda são ganhos, a diferença importante é que a vitória agora é improvável. Você estaria dizendo a si mesmo: *Não fique muito animado, você provavelmente não vai ganhar*. Isto muda a psicologia, provocando o comportamento que busca riscos, como mostrado na célula superior direita. Você está disposto a apostar no maior prêmio, e que a diferença de 1% na probabilidade não parece tão importante.

Trocar os ganhos pelas perdas inverte os tipos de comportamento. Quando as perdas são prováveis, apostas temerárias tornam-se aceitáveis (célula inferior esquerda). No final das contas, os apostadores nas pistas de corrida estão dispostos a “jogar dinheiro fora”, na esperança de que possam recuperar suas perdas. Quando as

perdas são improváveis (célula inferior direita), as pessoas estão dispostas a precaver-se contra elas.

Consultores financeiros aconselham os clientes a considerarem sua “tolerância ao risco” ao tomar decisões que envolvam dinheiro. O problema é que estes quatro domínios de comportamento coexistem em todos nós. Uma pessoa que é avessa ao risco em uma situação virará imprudente em outra. Basta ter um ponto de referência trocado.

Os investidores consideram os títulos “seguros” e as ações como uma aposta que oferece um maior retorno médio. Uma vez que ambos os investimentos prometem ganhos, muitos investidores são avessos ao risco (célula superior direita) e incluem muitos títulos em suas carteiras. Há outras maneiras de analisar a questão. Quando você leva em conta a inflação e os impostos, os títulos talvez tenham retorno real zero ou negativo. “Coloque seu dinheiro em títulos, e você certamente perderá poder de compra!” Este é um argumento altamente eficaz para quem está tentando vender ações.

Quando as bolhas imobiliárias estouram, os vendedores se lembram do quanto sua casa teria valido no auge do mercado. Este se torna o ponto de referência, e vender ao preço de mercado atual torna-se uma “perda” (célula inferior esquerda). Em vez de aceitar uma oferta de mercado razoável pelos padrões atuais, os vendedores dizem que não e apostam que vão conseguir uma oferta melhor — um dia. Pode levar anos para os vendedores reajustarem seus pontos de referência às novas realidades. Durante esse tempo, poucas transações ocorrem.

Kahneman afirmou que ele acredita que o conceito de aversão à perda é a maior contribuição que ele e Tversky deram à teoria das decisões. A ideia básica, certamente, existe há algum tempo. Em sua *Investigação filosófica sobre a origem de nossas ideias sobre o sublime e o belo* (1757), Edmond Burke escreveu: “Fico satisfeito com o fato de as ideias relacionadas à dor serem mais poderosas do que aquelas vinculadas ao prazer.” O que Kahneman e Tversky ofereceram foi um grau de rigor e alcance nunca antes tentado. “Os pontos principais da teoria das perspectivas não são difíceis de descrever em palavras”, afirmou Max Harvard Bazerman. “A matemática foi feita para fins de aceitação, e isso foi importante.” Tversky, o matemático autodidata, deu à teoria das perspectivas o tratamento matemático completo necessário para os economistas a levarem a sério.

Eles publicaram sua teoria no *Econometrica*, possivelmente o mais

difícil de todos os periódicos econômicos. Os economistas sempre foram rápidos em desmascarar qualquer sinal de insensatez humana. Esse descaso muitas vezes se reduzia a uma palavra: “psicologia”. A implicação era de que a psicologia não era um tema muito sério ou importante. A “Teoria das perspectivas” muito contribuiu para mudar essa mentalidade. Segundo um relato, tornou-se, em 1998, [o artigo mais citado de todos os tempos a aparecer no periódico *Econometrica*](#).

[Em 2009, o bilionário alemão Adolf Merckle cometeu suicídio pulando na frente de um trem. Ele estava angustiado por perdas financeiras. Seu patrimônio líquido aparentemente ainda estava na casa dos bilhões.](#)

A teoria econômica tradicional lida com estados absolutos de riqueza. Um bilhão de dólares é um bilhão de dólares, e você deveria estar feliz com ele. A realidade humana é que um bilionário que perdeu metade de sua fortuna pode se sentir desamparado, e um ganhador da loteria com um prêmio de US\$5 mil pode se sentir no topo do mundo. Tudo envolve contrastes.

A pergunta sem resposta é por que as perdas incomodam mais do que o prazer gerado pelos ganhos. Por que as cartas estão marcadas contra nós? Nos anos que se seguiram à publicação do trabalho de Kahneman e Tversky, explicações evolutivas tornaram-se populares. [“O ser humano não evoluiu para ser feliz, mas para sobreviver e se reproduzir”](#), escreveram Colin Camerer, George Loewenstein e Drazen Prelec. Imagine um animal faminto na calada do inverno. Procurar alimento é arriscado; expõe o animal aos predadores. Ficar em segurança na caverna é morrer lentamente de fome. Faz sentido para o animal se arriscar para encontrar alimento. No verão, o mesmo animal tem abundância de alimentos, e sua estratégia precisa mudar. Não deve apostar sua vida na busca da comida de que não precisa.

Substitua “alimento” por “dinheiro” ou qualquer outro ganho, e você terá a teoria das perspectivas. Agimos como se perder US\$500 no pôquer fosse uma questão de vida ou morte. Camerer sugere que a aversão à perda é uma forma de medo irracional, como aquele que um acrofóbico experimenta ao olhar para fora da janela de uma cobertura. [“Muitas das perdas que as pessoas mais temem não envolvem risco de vida, mas não há como dizer isso a um sistema emocional](#)

superadaptado a transmitir sinais de medo”, escreveu Camerer. “Pensar na aversão à perda como medo também implica a possibilidade de que induzir emoções pode influenciar os preços de compra e venda.”

17. Regras da justiça

Kahneman e Tversky passaram o ano acadêmico de 1977-1978 na Universidade de Stanford, aperfeiçoando seu artigo sobre a teoria das perspectivas. Desta vez, foi um divisor de águas em suas vidas e carreiras. Em pouco tempo, ambos decidiram aceitar compromissos permanentes na América do Norte, Tversky em Stanford e Kahneman (com a nova esposa, a psicóloga Anne Treisman) na Universidade de British Columbia.

Em 1982, Tversky e Kahneman viajaram para Rochester para uma reunião da Sociedade de Ciência Cognitiva. Eles se encontraram com um psicólogo chamado Eric Wanner, vice-presidente da fundação Alfred P. Sloan. Wanner mencionou seu interesse em reunir economistas e psicólogos para incentivá-los a aprender uns com os outros. Ele queria conselhos sobre como fazer isso. A resposta de Kahneman e Tversky foi de que não tinha jeito de “[gastar muito dinheiro honestamente](#)” com esta meta. Wanner não podia forçar as pessoas a se interessarem por outro campo, se elas não quisessem. Eles acreditavam que havia alguns economistas dispostos a aprender psicologia, e mencionaram Richard Thaler.

Pouco tempo depois, Wanner foi nomeado presidente da Russell Sage Foundation. [Russell Sage, falecido há alguns anos, especulador e notório avarento de Wall Street, deixou um fortuna líquida de US\\$100 milhões para sua segunda esposa, Margaret Olivia Sage, em 1906.](#) No ano seguinte, Margaret criou a fundação Russell Sage, dedicada à “[melhoria das condições sociais e de vida nos Estados Unidos](#)”, um assunto em que o falecido Sr. Sage não demonstrava o menor interesse particular. A fundação de Sage, provida com generosos recursos ainda hoje, tem sido uma das principais patrocinadoras de pesquisas comportamentais em economia. Uma das primeiras bolsas de pesquisa sob a administração de Wanner permitiu que Thaler passasse o ano de

1984-1985 trabalhando com Kahneman, na Universidade de British Columbia. Nas palavras de Kahneman, “[esse foi o ano em que surgiu a economia comportamental](#)”.

Thaler, então professor associado de Cornell, tinha pouco menos de 40 anos, era simpático e espirituoso. Ele se juntou a Kahneman e a outro economista colaborador, Jack Knetsch da vizinha Universidade Simon Fraser. Havia, então, um projeto de obras públicas no Canadá que pagava a recém-formados desempregados para fazer pesquisas por telefone em todo o país sobre questões públicas. “Eles estavam com falta de perguntas”, disse Kahneman, “e Jack e eu enviávamos perguntas todos os dias. Era como um sonho que se tornava realidade — todos os dias tínhamos a oportunidade de conseguir uma amostra nacional.”

O grupo se interessou pela *justiça*. Preste atenção em qualquer negociação de compra e venda de imóveis, palestra sobre contratos sindicais, grupos focais ou reuniões que tratam da remuneração de executivos. Mais cedo ou mais tarde, os oradores dirão a palavra mágica: “Eu só quero o que é *justo*.” Um visitante de outro planeta poderia concluir que a justiça é o ingrediente secreto dos preços e salários. No entanto, a maioria dos economistas da década de 1980 não teria sabido o que fazer com um conceito confuso como justiça. Assim, Kahneman, Knetsch e Thaler partiram para descobrir as “[regras da justiça](#)”.

Eles criaram pequenos cenários e passaram para os participantes da pesquisa. Os participantes entrevistados por telefone simplesmente tinham que julgar até que ponto determinada ação hipotética foi justa.

[Uma loja de ferragens vende pás de neve a US\\$15. Na manhã seguinte a uma forte tempestade de neve, a loja aumenta o preço para US\\$20.](#)

Oitenta e dois por cento dos entrevistados consideraram este aumento injusto. “Oferta e demanda” não é desculpa para aumentar os preços.

Thaler, que tinha uma filha pequena na época, sugeriu uma pergunta sobre as bonecas Repolhinho. (Kahneman nunca tinha ouvido falar delas. Eram bonecas grotescas tão populares que

chegaram a ficar fora de estoque e até causaram tumultos durante a temporada de compras de Natal de 1983.)

Uma loja ficou sem repor seus estoques das populares bonecas Repolhinho durante um mês. Uma semana antes do Natal uma única boneca foi encontrada no depósito. Os gerentes sabem que muitos clientes gostariam de comprar a boneca. Eles anunciam no sistema público da loja que a boneca será leiloada para o cliente que oferecer o maior preço.

Setenta e quatro por cento do público achou isso injusto.

Outra pergunta envolvia um time de futebol que vende assentos limitados para um grande jogo. A equipe tem três opções: leiloar os ingressos; organizar uma loteria em que torcedores escolhidos aleatoriamente conseguem comprar os ingressos; ou uma fila, com ingressos vendidos por ordem de chegada. Os sujeitos consideraram que a fila era de longe a opção mais justa. O leilão foi considerado a opção *menos* justa.

Uma comunidade está sofrendo com a falta de maçãs Red Delicious e nenhum dos supermercados ou hortifrúteis locais tem o produto nas prateleiras. Outras variedades de maçãs estão sobrando em todas as lojas. Uma mercearia recebe uma única remessa de maçãs Red Delicious ao custo normal de atacado e eleva o preço de varejo em 25% em relação ao preço normal.

Essa questão ameniza um pouco o tabu do aumento abusivo de preços. Um aumento de 25% é menos do que as oscilações sazonais de preços comuns em produtos hortifrutigranjeiros. O cenário deixa claro que as crianças não passarão fome por falta de maçãs vermelhas do tipo Red Delicious. Elas podem comer maçãs verdes Granny Smith, por exemplo. No entanto, o aumento do preço da Red Delicious foi considerado injusto por 63% dos participantes da pesquisa.

“Nós nos divertimos muito bolando essas perguntas”, disse Kahneman. “Na verdade, elas são muito engraçadas.” O grupo também constatou

que as respostas da pesquisa tornaram-se razoavelmente previsíveis. “Você faz algumas dessas perguntas, e já tem noção das respostas.”

O público era suficientemente realista para perceber que os preços às vezes *precisam* aumentar. As lojas tinham direito de repassar ao consumidor seus próprios aumentos de custos. Uma empresa que está perdendo dinheiro tinha direito de cortar salários. Mas tirar proveito das forças de mercado (por exemplo, aumentar os preços dos produtos existentes no estoque quando eles estão em falta) não era admissível. A regra fundamental de justiça parecia ser a de *Não aumentar seu lucro à minha custa*.

Isso reflete a tese de que a tristeza pela perda é maior do que a alegria com o ganho — e talvez uma imagem melancólica de um mundo em que todos querem levar vantagem em tudo. No entanto, a definição de “ganhos” e “perdas” é facilmente manipulada com jogos de palavras no vocabulário de trabalho de qualquer agente imobiliário ou espertalhão. Exemplo de uma pergunta de pesquisa:

Determinada empresa fechou o ano com um pequeno lucro. Ela está localizada em uma comunidade que passa por uma recessão, com altas taxas de desemprego, mas sem inflação. Existem muitos trabalhadores ansiosos para trabalhar na empresa. A empresa decide, então, diminuir os salários e vencimentos em 7% este ano.

Sessenta e dois por cento julgaram o corte dos salários injusto.

Em uma outra versão da pergunta, a comunidade enfrentava “desemprego substancial e inflação de 12%... A empresa decidiu aumentar os salários apenas 5% este ano”. Agora 78% disseram que essa opção era aceitável. Mas é claro que o que os trabalhadores ganham é praticamente idêntico em ambas as versões. Ganhar um “aumento” de 5% quando os preços sobem 12% se traduz em quase 7% de diminuição do poder de compra.

Uma conclusão é de que a inflação é a melhor amiga do empregador avarento. Um princípio semelhante se aplica aos bônus. Foi considerado aceitável o fato de uma empresa que enfrenta dificuldades financeiras **cancelar um bônus anual de 10% que tinha o hábito de pagar**, mas *não* o de cortar os salários em 10% por um ano.

(Os empregadores de Wall Street, à mercê de um mercado volátil, há muito tempo se valem desta alternativa.)

Kahneman, Knetsch e Thaler escreveram:

As análises econômicas convencionais consideram certo que o excesso de demanda por um bem cria uma oportunidade para os fornecedores aumentarem os preços, e que tais aumentos realmente ocorrerão. Dentro desta perspectiva, os ajustes em busca de lucros que equilibram o mercado são considerados tão naturais quanto a água que corre até a foz — e eticamente neutros. O público leigo não compartilha desta indiferença... A diferença entre o comportamento que as pessoas consideram justo e o comportamento que esperam no mercado tende a ser pequena.

O choque foi na forma egoísta em que as regras de justiça são percebidas pelo público em geral. Filósofos da esquerda e da direita sempre sentiram necessidade de ser logicamente consistentes. O público não tem essa inibição. Maiorias esmagadoras rejeitaram a ideia capitalista do *laissez-faire* de propriedade e da livre iniciativa, e também rejeitaram qualquer noção consistente de direitos dos trabalhadores e do bem comum. O público apresentou o egoísmo racional de Ayn Rand, a tal ponto que considerou injusta a economia de livre mercado, pois o livre mercado tende operar tanto contra seus próprios interesses egoístas quanto a favor.

18. O jogo do ultimato

Imagine um futuro pós-apocalíptico em que nada sobrevive da cultura americana, exceto alguns filmes dos irmãos Farrelly. Foi quase isso que aconteceu com a antiga literatura latina: tudo se perdeu, exceto pelas farsas apelativas e incultas de [Plauto \(c. 254-184 a.C.\)](#). Graças a este acidente, uma das primeiras descrições da negociação existentes no mundo ocidental é cômica. Ela ocorre na cena crucial da peça de Plauto chamada *A corda*. Um escravo chamado Gripus sonha em comprar sua liberdade com um baú de ouro que encontrou no mar. Gripus conhece o conivente Trachalio, que considera o ouro como pertencente a um conhecido cafetão e percebe uma oportunidade de chantagem.

TRACHALIO: Certo, então, ouça. Eu vi um ladrão roubando — eu conhecia o homem que ele roubara —, fui até o ladrão e lhe fiz a seguinte proposta: “Eu conheço o homem que você roubou. Vamos dividir o ouro meio a meio e o assunto morre aqui.” Ele não quis me ouvir. Bem, eu lhe pergunto, metade não é uma oferta justa?

GRIPUS: Você devia ter pedido mais do que a metade. Se ele não lhe pagar, acho que você deve contar ao homem quem é o ladrão.

TRACHALIO: Obrigado, vou fazer isso. Agora veja bem: é aqui que você entra em cena.

GRIPUS: Como assim?

TRACHALIO: Você tem um baú. Eu sei a quem ele pertence. Eu conheço o dono há anos.

Em termos modernos, este é um “jogo do ultimato”. Uma pessoa (Gripus) está com o fruto de uma pilhagem e outra (Trachalio) tem o

poder de fazer a pilhagem desaparecer. Será que isso confere a este último o direito de ficar com uma parte do roubo? Este é o caso na história de Plauto. A menos que receba metade do ouro roubado, Trachalio ameaça contar ao legítimo proprietário. Nesse caso, nenhum dos dois vai receber nada. Gripus responde: “**Você só vai arrumar encrenca, isso sim.**” Ele jura que preferia não receber nada a ter que dar alguma coisa para Trachalio.

Como metáfora para o absurdo da condição humana, Plauto encontrou tudo o que precisava em dois atores e uma série de ultimatoss ridículos. Supostamente, o baú de Gripus ficou preso a uma corda na rede de pesca dele (daí o título da peça). Os espectadores da peça devem ter testemunhado o cômico jogo de palavras dos escravos se transformar em um cabo de guerra literal. A mensagem é atemporal: “barganhar” é uma palavra educada para extorsão, e lógica pouco tem a ver com o resultado.

Kahneman, Knetsch e Thaler apresentaram suas pesquisas sobre justiça em uma conferência da Universidade de Chicago. A palestra foi publicada na edição de 1986 do *Journal of Business*, e incluía a diabólica experiência hoje conhecida como o *jogo do ultimato*.

O jogador recebe um total de US\$10 para dividir com um estranho e pode propor como será a divisão desse montante, por exemplo, “6 para mim e 4 para você”. A jogada é que a outra pessoa decide se aceita ou não a proposta de divisão. Se ela aceitar, o dinheiro será dividido exatamente como especificado. Se ela rejeitar a divisão, nenhum dos dois recebe um centavo. Como o nome indica, este jogo é do tipo tudo ou nada, sem possibilidade de contraproposta.

Você não tem obrigação de ser “justo”. Pode pedir o máximo do montante total que considerar bom para você. Naturalmente, você não vai querer aborrecer o seu parceiro no jogo com um valor “injusto” e forçá-lo a vetar o negócio, propondo um montante alto demais.

Você talvez queira pensar um pouco em como seria esse jogo antes de continuar lendo. Primeiro, vamos supor que você é a pessoa que faz a divisão do dinheiro (o “proponente” ou o “líder”). Quanto do prêmio de US\$10 você ofereceria a um completo desconhecido? (Este jogo é anônimo, e as identidades não serão reveladas.) Anote o número.

Em seguida, você passa a ser a outra pessoa, o “respondente”. Como você está jogando sozinho neste caso, precisa decidir como responderia a cada possível oferta recebida. Estas ofertas podem variar de US\$0 a US\$10. Para simplificar, os proponentes muitas vezes ficam restritos a valores cheios. Circule o mínimo que você aceitaria (indicando que qualquer oferta igual ou acima desta seria aceita, mas não inferior).

Eu aceitarei

US\$0 US\$1 US\$2 US\$3 US\$4 US\$5

US\$6 US\$7 US\$8 US\$9 US\$10

Para um maximizador racional, o jogo do ultimato deveria ser fácil. O respondente nunca deveria recusar “dinheiro dado”. Ele aceitaria qualquer coisa em vez de zero. Por sua vez, um proponente razoável deveria prever isso e oferecer uma quantia simbólica, confiando cegamente que a oferta será aceita.

Só que isso não aconteceu. Quando Richard Thaler realizou o experimento com estudantes da Universidade de Cornell, ele descobriu que uma divisão “justa” meio a meio foi de longe a oferta mais comum. Ele também descobriu que os respondentes estavam dispostos a rejeitar ofertas mesquinhas. O respondente médio aceitaria US\$3, mas rejeitaria US\$2.

Não é difícil entender qual o mecanismo por trás desse raciocínio. Os proponentes tinham inteligência social suficiente para saber que eles tinham que oferecer aos respondedores o suficiente para mantê-los satisfeitos. Uma ideia que deve ter ocorrido a todos é que uma divisão meio a meio é “justa”. Esta é a explicação para a oferta de divisão igual, como aconteceu com a maioria dos estudantes de Cornell.

O interessante é que nem a vida nem o jogo do ultimato é necessariamente justo. Os dois participantes têm escolhas e poderes diferentes. A não ser que a outra pessoa fique *tão* irritada com a proposta que esteja disposta a cortar a própria garganta, o proponente tem poder e incentivo para conseguir um pouco mais do que a metade

do valor. Por que não oferecer US\$4 ou US\$3... ou até mesmo US\$1?

Acho que deu para entender qual será o resultado. Para qualquer respondente, chega um momento em que ele fica tão irritado que rejeita a oferta. Um proponente prudente, mas ganancioso, certamente procuraria chegar o mais perto possível desse ponto, sem ultrapassá-lo. Que ponto exato é esse? Esta é uma pergunta que o jogo do ultimato faz.

É fácil reconhecer os ecos desse jogo em sua própria vida. Insistência, direitos adquiridos e audácia são elementos que ajudam as pessoas a enfrentar o mundo. Aquelas que exigem demais acabam se dando bem porque todas as outras pessoas respiram fundo e aguentam seus caprichos — *até certo ponto*. O jogo do ultimato explora a expectativa não insensata de que uma negociação justa pode nos levar ao sucesso. Para isso, cria-se um espaço ético ambíguo. O proponente não fez nada para merecer o prêmio. O respondente também não fez nada que lhe desse direito a ganhar uma participação no prêmio. Removendo todos os habituais direitos sociais, jurídicos, financeiros e éticos, o jogo expõe a questão da desigualdade, algo que todas as sociedades enfrentam.

De certa forma, o jogo do ultimato é a versão monetária da demonstração em sala de aula de S.S. Stevens de que preto é branco. O valor do dinheiro depende de contexto e contraste. Como você se sentiria em ganhar US\$100 para não fazer nada? Você se sentiria muito bem. Como você se sentiria se esses US\$100 fossem a sua quota de um prêmio de US\$1 mil — e se o seu “parceiro” decidisse unilateralmente manter US\$900 para si? Isso *não* seria tão bom. Cem é ofensivamente baixo comparado a 900, apesar de ser bom em outro contexto. O contraste cria emoções, e as emoções influenciam as ações. Existem aqueles que aproveitam as vantagens porque acham que conseguirão se safar, e outros que acreditam que seu único poder de barganha é um veto autodestrutivo. De forma bem concreta, *todos nós* jogamos o jogo do ultimato.

“**Ficamos muito satisfeitos com o jogo do ultimato**”, disse Kahneman. “Achamos que era uma ideia muito boa — mas nem percebemos quanto. Quando o artigo estava sendo finalizado, logo antes da publicação, Dick Thaler em uma revisão bibliográfica chegou para nós

e disse: ‘Desculpe, gente... alguém chegou primeiro.’”

O mesmo jogo já havia sido publicado em 1982 por um teórico dos jogos alemão, Werner Güth, e dois colegas. Güth, então na Universidade de Colônia, entendia bem que a teoria dos jogos não prevê o comportamento humano. Quando criança, ele aprendera o método da teoria dos jogos de compartilhar um prêmio: “dívida e escolha”. Uma criança corta o bolo em duas fatias, e a outra escolhe a primeira fatia. “[Meu irmão e eu sempre usamos o critério de dividir e escolher para diminuir as brigas](#)”, disse Güth. “No entanto, não deu muito certo.”

A partir de meados dos anos 1970, Güth começou a se interessar pela barganha do ultimato — em que uma parte faz uma oferta do tipo pegar ou largar. Güth voltou de uma conferência acadêmica em 1977 com mil marcos alemães na carteira, um subsídio para a realização de experimentos econômicos. Ele e os colegas Rolf Schmittberger e Bernd Schwarze realizaram os primeiros experimentos do jogo do ultimato durante o ano acadêmico de 1977-1978.

Güth disse que nunca foi sua intenção demonstrar que os seres humanos não se comportam como os economistas supõem. “[Seria como chutar cachorro morto.](#)” Ele estava interessado em desenvolver “jogos do ultimato mais fáceis envolvendo [barganhas não triviais](#) com apenas dois jogadores”, a fim de testar como pessoas de verdade os jogariam.

Ele criou dois jogos, chamando um deles de “jogo complicado” e o outro de “jogo fácil”. No primeiro, um jogador tinha que dividir algumas fichas pretas e brancas em duas pilhas; em seguida, o outro jogador tinha escolher uma pilha para si. A complicação era que cada ficha valia dois pontos para o primeiro jogador, mas as fichas brancas valiam apenas metade para o outro. Os estudantes da Universidade de Colônia não foram especialmente hábeis em encontrar a divisão ideal.

Então Güth tentou o “jogo fácil”, hoje conhecido como o jogo do ultimato. No primeiro experimento, 42 estudantes de pós-graduação em economia foram divididos em pares. Uma pessoa em cada par dividia um prêmio em dinheiro que variava entre 4 a 10 marcos alemães. A oferta era passada ao parceiro, que estava limitado a responder *ja* (sim) ou *nein* (não). A oferta mais comum, feita por 7 dos 21 proponentes, foi uma divisão meio a meio. De acordo com Güth, uma das reações mais comuns a esta pesquisa entre economistas foi

uma pergunta simples: “Esses estudantes em Colônia são burros?”

Kahneman lembrou que ficou “bastante abalado” quando soube do artigo de Güth. “Eu teria ficado ainda mais deprimido se soubesse a importância que o jogo do ultimato assumiria no futuro.” Ele, Knetsch e Thaler não mexeram no artigo, a não ser para citar Güth e adicioná-lo às referências. Felizmente, eles seguiram uma abordagem diferente do grupo alemão e tinham contribuições a fazer.

Güth não pedia a seus respondentes que definissem um valor mínimo aceitável. Como a maioria das ofertas dos proponentes ficou próxima da metade, o grupo alemão não teve muitas chances de observar como os respondentes reagiam a alocações flagrantemente injustas. Kahneman, Knetsch e Thaler estavam mais interessados nas respostas. “Todas as nossas perguntas sobre justiça estavam relacionadas com o seguinte: ‘Você acha que o comportamento desse cara poderoso, o líder, é justo?’”, explicou Kahneman. “Como psicólogo, gosto da ideia de as pessoas quererem ser justas. Mas Dick era economista suficiente para considerar o respondente como a chave do problema.”

Eles, portanto, perguntaram aos respondentes que ofertas eles aceitariam. Eram perguntas simples cujas respostas só podiam ser “sim” ou “não”. (“Se o outro jogador lhe oferecer US\$0,50, você vai aceitar ou rejeitar a oferta?”) Esta abordagem é conhecida como o método estratégico de jogar o jogo do ultimato, agora amplamente utilizado. Com efeito, ela revela o preço de reserva do respondente.

Os resultados foram semelhantes aos de Güth, a meio mundo de distância. Dividir o montante meio a meio foi a oferta mais popular, e o valor médio oferecido foi cerca de US\$4,50. Os respondentes estavam dispostos a rejeitar ofertas inferiores a cerca de US\$2,30.

O respondente que rejeita a oferta é o desafio mais difícil do jogo para a teoria econômica. “O ressentimento e a vontade de punir são os aspectos interessantes aqui”, explicou Kahneman. O jogador que rejeita a oferta está recusando a lógica do “dinheiro dado” e tomando uma decisão econômica com base na emoção. E não foi apenas um sujeito eventual que agiu contrariamente à teoria; praticamente todos decidiram da mesma maneira.

“O que é realmente desconcertante”, disse Kahneman, é que “a

teoria pode existir durante centenas de anos, sem contestação, até que alguém diz ‘olhem, o imperador está nu’. O contraexemplo foi trivial.”

“O jogo do ultimato é o experimento definitivo?”, perguntava o título de um artigo de 2007 de Yoram Halevy e Michael Peters. Eles estavam fazendo referência em tom jocoso à indústria acadêmica em que o jogo se transformou. Dizem que o jogo do ultimato é o mais aplicado de todos os experimentos realizados com seres humanos atualmente. O jogo é frequentemente aplicado a estudantes de pós-graduação em psicologia e economia como um exercício de treinamento para recrutar sujeitos, conseguir formulários de consentimento assinados e fazer testes de qui-quadrado. No entanto, a principal razão para a sua popularidade duradoura é a crença de que o jogo tem muito a dizer sobre a psicologia de preços e negociação.

O que o jogo significa e por que devemos nos preocupar? Na visão atual de Güth, o jogo tem duas mensagens: que “o dinheiro por si só não governa o mundo” e que “jogos simples podem ser muito complexos”. Kahneman vê o jogo como um marco no estabelecimento da importância da psicologia mesmo nas mais simples decisões econômicas. “Algo especial tinha que acontecer para que os economistas prestassem atenção”, explicou. “O jogo do ultimato tinha essa característica.”

Uma razão pela qual os economistas prestaram atenção são os paralelos evidentes com a definição de preços. Os US\$10 podem representar o potencial de lucro (“excedente”) em uma venda. A pessoa que divide o dinheiro é um “vendedor”, e o respondente é um potencial “comprador”. O vendedor pode optar por manter todos os lucros para si (definindo um preço alto)... ou entregar todo o lucro para o comprador (“vender a preço de custo”)... ou partilhar o lucro com o comprador. O comprador decide se aceita o preço ou o rejeita como alto demais.

O jogo também pode ser visto como um modelo básico da negociação. Lemuel Boulware, negociador trabalhista da General Electric na década de 1950, era conhecido por propor um pacote salarial para discussão e se recusar a ceder. *Não era política da GE negociar*. As ofertas de Boulware eram escolhidas depois de muita pesquisa. Aparentemente, tinham intenção de ser a oferta mínima que

os dirigentes sindicais aceitariam, ainda que a contragosto. Boulware (e vários negociadores trabalhistas que tentaram imitá-lo) estava agindo como um proponente estratégico no jogo do ultimato.

O tipo mais usual de negociação com idas e vindas pode ser considerado uma sequência de jogos do ultimato. As ofertas de imóveis são estruturadas como ultimatoss: oferta válida até as 18h. Terça-feira, ou não terá efeito. Se você não aceitar a última oferta, a outra parte pode desistir do negócio.

Negociar é muitas vezes um ritual educado, socialmente sancionado. Eu diminuo a minha oferta e você aumenta a sua em pequenos incrementos. Nós nos encontramos em algum lugar no meio do caminho. Às vezes falsos “ultimatoss” fazem parte desse ritual. “Essa é minha última oferta, é pegar ou largar. Estou saindo... Já estou com o pé na rua...” Talvez as partes saibam que se trata de um blefe.

O ponto crucial de negociação é como lidar com negociadores difíceis que fazem exigências descabidas. O jogo do ultimato apresenta, de forma concentrada, a parte verdadeiramente *difícil* da negociação. Se um ou mais negociadores linha-dura estão envolvidos, deve haver uma hora da verdade em que os simulacros, blefes e espaços para negociação sejam postos de lado, deixando apenas um ultimato. O que você faz então — aceita ser explorado, ou abandona o negócio, deixando o dinheiro na mesa?

19. O altruísta em extinção

O governador de Nova York Nelson Rockefeller tinha a cobertura perfeita na Quinta Avenida com uma vista panorâmica do Central Park. Ele também tinha um problema. Havia planos para a construção de um arranha-céu em West Side, como parte de um projeto de habitação pública. Seria péssimo para Rockefeller ter sua visão do pôr do sol bloqueada. O defensor do projeto de lei que autorizava a construção das moradias era Meade Esposito, o último dos xerifes do Partido Democrata, do tipo que mastigava ruidosamente seus charutos. Rockefeller convidou Esposito para seu apartamento para discutir o assunto como dois cavalheiros. “[Se você parar a construção do arranha-céu](#)”, anunciou Rockefeller, “eu lhe dou este Picasso.” Ele apontou para uma das obras modernistas na parede. Esposito concordou em tentar impedir a construção. O arranha-céu nunca foi construído, e Rockefeller cumpriu a promessa. Esposito tem um Picasso e Rockefeller, uma história para contar para o resto da vida. Durante anos a fio, Rockefeller contava com carinho cada detalhe do suborno, coroando a história com a seguinte frase de efeito: “Era só uma cópia!”

A negociação não é um mar de rosas. Muitas vezes, o negociador hábil é aquele que melhor deturpa o valor. Não é tanto a “justiça”, mas a aparência de justiça que impulsiona a psicologia dos preços. (Em nome da justiça jornalística, devo acrescentar que Rockefeller não era o único canalha da história. Esposito talvez não entendesse de arte, mas conhecia bem a arte do negócio. Em 1987, ele foi [condenado por tráfico de influência, resultando em uma multa de US\\$ 500 mil e uma pena de suspensão por dois anos.](#))

Alguns dos primeiros comentários sobre os experimentos com o jogo do ultimato mencionavam *altruísmo*. Os proponentes não roubam dos respondentes. Eles normalmente oferecem um pouco mais do que

precisam para fazer com que o respondente estatisticamente médio concorde com o negócio (mesmo a contragosto). O jogo, portanto, demonstra uma generosidade inata e nobre.

Ainda é possível encontrar essa interpretação em algumas reportagens. Infelizmente, esta noção otimista vem sendo derrubada por pesquisas posteriores. Os negociadores, na verdade, estão menos preocupados com a justiça do que com o que os outros vão pensar.

Kahneman, Knetsch e Thaler trataram a questão do altruísmo em seu primeiro artigo sobre o jogo. Eles criaram o que hoje é chamado de jogo do ditador. Estudantes de psicologia da Universidade de Cornell receberam US\$20 para dividir com um desconhecido. O dinheiro era dividido como o proponente — ou o “ditador” — determinava. Era só isso; o outro jogador não tinha escolha.

Neste primeiro experimento, os ditadores foram autorizados a ter apenas duas opções. Eles poderiam ser gananciosos e ficar com US\$18 para si (US\$2 para o parceiro), ou ser justos e dividir o dinheiro igualmente. Setenta e seis por cento dos indivíduos optaram pela divisão meio a meio.

O grupo de Kahneman descreveu este resultado com um evasivo termo “[resistência à injustiça](#)”. Os ditadores evitaram ser injustos. Altruísmo poderia ser uma explicação para esse comportamento, embora não a única.

Os pesquisadores exploraram ainda essa resistência em outro jogo, “punição altruísta”. [Depois de uma rodada do jogo do ditador](#), novos sujeitos foram apresentados com a seguinte escolha:

- (a) Eles poderiam compartilhar US\$12 uniformemente com um dos jogadores do experimento anterior do jogo do ditador. O jogador com que estavam compartilhando tinha sido um ditador “ganancioso” (levando US\$ 18 para si e deixando US\$2 para a outra pessoa).
- (b) Eles poderiam compartilhar US\$10 igualmente com um jogador diferente no jogo do ditador. Este jogador tinha sido “justo” (escolhido a divisão meio a meio).

A maioria escolheu a opção (b). Eles estavam dispostos a se penalizar em US\$1, a fim de “punir” alguém que não tinha feito nada contra

eles pessoalmente, mas que sabidamente era um jogador “injusto”.

Até agora, parecia encorajador. Os ditadores eram em sua maioria justos, e aqueles que não eram recebiam a devida punição. O jogo do ditador original em Cornell foi limitado, no entanto. Permitia apenas duas opções, uma divisão justa e uma *extremamente* gananciosa (que ficava com 90% do prêmio). Não eram muitos os jogadores que se sentiam confortáveis sendo *tão* grosseiros assim. Desde então, outros pesquisadores fizeram experimentos em que os ditadores poderiam fazer uma ampla gama de divisões. Estas experiências geralmente revelam que os ditadores são muito menos generosos. Quando estão livres para fazer qualquer divisão, eles oferecem cerca de 30% em média para o parceiro impotente. Cerca de 1 em cada 5 ditadores não dá nada.

Elizabeth Hoffman e seus colegas da Universidade do Arizona realizaram o definitivo experimento do jogo do ditador. Hoffman suspeitava que os ditadores estavam sendo generosos só porque alguém estava olhando. O experimentador é muitas vezes o professor do sujeito, alguém que lhe atribuiria uma nota nos meses vindouros. Será que vale a pena ganhar uns poucos dólares fazendo com que o professor saiba que você é um avarento inescrupuloso?

O grupo de Hoffman, portanto, teve o cuidado de garantir que ninguém saberia como cada participante específico agiu no jogo. Cada ditador recebia um envelope branco e era direcionado para a parte de trás da sala. Lá, ele abria o envelope dentro de uma caixa de papelão para protegê-lo de olhos curiosos.

A maioria dos envelopes continha 10 notas de US\$1 e 10 folhas de papel em branco cortadas do tamanho da nota de US\$1. O ditador deveria escolher quantas notas ele queria para si e deixar as demais dentro do envelope para o seu parceiro. Em seguida, ele deveria remover as folhinhas em branco correspondentes para que o envelope contivesse exatamente 10 pedaços de papel (papéis em branco mais as notas). Isto feito, ele entregava o envelope a um “monitor” (que não era o experimentador, e que não podia deduzir nada com relação ao peso ou aparência do envelope). O monitor levava o envelope para outra sala a fim de entregá-lo ao parceiro.

A *pièce de résistance* do sistema era que todos estavam informados de que alguns dos envelopes originais não continham notas, apenas 20 folhas de papel. Um ditador azarado que pegasse esse envelope teria

que remover as 10 folhas de papel e deixar as outras 10 para o parceiro. O resultado é que mesmo um jogador que não recebesse nada não tinha como concluir que fora intencionalmente roubado.

Nessas condições, cerca de 60% dos ditadores pegaram *todas as 10 notas* para si, deixando apenas folhas de papel em branco nos envelopes.

Não há motivo para ficar chocado. (Nenhum fiscal da Receita Federal ficaria.) Conceitos como “ganância” e “generosidade” sempre dependem de um quadro de referência. *Exatamente neste instante*, você tem a oportunidade de dividir o dinheiro em sua carteira com uma instituição de caridade como a Médicos Sem Fronteiras. Eis o endereço: www.doctorswithoutborders.org/donate. Você realmente deveria fazer a doação... mas ninguém vai criticá-lo se você mantiver praticamente todo o dinheiro para si. Ninguém vai saber se você simplesmente ignorar e não mandar nada.

A interpretação pessimista da experiência de Hoffman é que ela mostra como as pessoas são hipócritas. Quando ninguém estava olhando, *mas somente nesse caso*, os indivíduos eram quase tão egoístas quanto os economistas postularam. Colin Camerer e Richard Thaler propuseram uma interpretação alternativa: os resultados dos jogos de ultimato e do ditador estão **menos relacionados com o altruísmo do que com boas maneiras**. As normas sociais de *fair play* não são facilmente ignoradas. Mesmo a “hipocrisia” nem sempre é ruim. Às vezes, só por fingir ser uma pessoa melhor do que você realmente é, você acaba sendo essa pessoa melhor, para todos os fins e propósitos.

20. Pittsburgh não é uma cultura

O jogo do ultimato tornou-se um modelo de experimento, o equivalente científico de um refrão fácil de guardar que se presta a infinitas possibilidades de *sampling* e remixagem. Ele foi reproduzido com membros de diversas culturas do globo; crianças, autistas, pessoas de alto QI e homens com níveis excepcionalmente altos de testosterona; jogadores que receberam um hormônio que aumenta a confiança em estranhos; mesmo a chimpanzés que deveriam dividir um prêmio de 10 passas. O fascínio duradouro do jogo reside em como o comportamento muda, ou não muda, conforme o contexto. Como um cata-vento bem lubrificado, a escolha econômica arquetípica do experimento é sensível a pressões sutis que nos afetam o tempo todo, mas que, mesmo assim, passam despercebidas.

Muitas variáveis simples afetam drasticamente o comportamento. O grupo de Elizabeth Hoffman da Universidade do Arizona realizou uma série de provas em que os jogadores tinham que ganhar o direito de ser o proponente ao ganhar um teste de conhecimentos gerais. Isso tornou os proponentes *menos* generosos. Eles aparentemente sentiram que tinham merecido a sua posição privilegiada e que tinham direito às regalias. Aparentemente, os respondentes concordaram. Estavam dispostos a aceitar menos de alguém que havia conquistado o direito de ser proponente de forma inquestionavelmente justa. A maioria dos proponentes ofereceu US\$3 ou US\$4, e estas ofertas nunca foram rejeitadas.

A equipe de Hoffman também tentou apresentar o jogo como uma operação de varejo. O proponente foi chamado de “vendedor”, o respondente era o “comprador” que precisava decidir se queria comprar ao preço oferecido pelo vendedor ou não. Ambas as partes receberam uma tabela dizendo como eles lucrariam com qualquer preço possível. As recompensas eram idênticas às do jogo do ultimato

padrão.

Isso não deveria fazer diferença alguma (para um participante racional), mas fez. Os vendedores eram mais gananciosos, geralmente atribuindo US\$3 ou US\$4 ao comprador. No entanto, o comprador geralmente comprava. Aparentemente, os participantes sentiram que os vendedores tinham o direito de definir um preço. Um preço alto foi considerado menos digno de punição do que uma divisão desigual na apresentação padrão.

Uma das descobertas mais interessantes nas experiências de Hoffman foi que os proponentes e os respondentes estavam, na maioria dos casos, em sincronia. Quando apresentados com uma variação recém-criada do jogo, os proponentes instantaneamente sentiram quanto mais ou menos eles deveriam oferecer, e os respondentes ajustaram as expectativas também. Isso aconteceu sem comunicação.

“Meu professor israelense de teoria dos jogos tinha orgulho de dizer que Israel é um dos poucos lugares onde ofertas baixas eram feitas e aceitas” no jogo do ultimato, afirmou ironicamente o economista Presh Talwalkar. O “mito israelense” se deve a um estudo de 1991 comparando o comportamento em Pittsburgh, Ljubljana, Jerusalém e Tóquio. A oferta mais comum do proponente era de 40% entre os israelenses contra 50% para os norte-americanos. Realmente, não é uma diferença muito significativa (como veremos adiante). Mas levou a uma mística de que os israelenses são um povo racional — ou encaixou-se bem nos velhos estereótipos do agiota shakespeareano Shylock. Um dos coautores do estudo envolvendo quatro cidades, Shmuel Zamir da Universidade Hebraica, lembra-se de um jovem israelense que o procurou “visivelmente chateado”. Ele queixou-se: “Não ganhei dinheiro porque todos os outros jogadores são burros! Como é possível rejeitar uma soma positiva de dinheiro e preferir ficar sem nada? Eles simplesmente não entendem o jogo! Você deveria ter parado a experiência e explicado como funciona.”

Quando Colin Camerer descreveu este estudo “transcultural” ao antropólogo da UCLA Robert Boyd, este objetou que não era nada disso. “Pittsburgh não é uma cultura”, disse ele. “É só um lugar no mapa.”

Para um antropólogo, todas as quatro cidades faziam parte da mesma cultura homogeneizada global. A história ficou mais interessante quando um dos alunos de pós-graduação de Boyd, Joe Heinrich, realizou experimentos do jogo do ultimato com o povo Machiguenga da Amazônia peruana. “Ele voltou e propôs que eu desse uma olhada em seus dados”, lembra Camerer. “Então, eu fui para a UCLA, e Joe disse: ‘Acho que cometi um erro, porque eles fizeram um monte de ofertas baixas e todas foram aceitas. Com exceção de uma, e essa foi até suspeita, porque eu estava com um assistente de língua espanhola comigo que falava o dialeto local e influenciou o jogador, dizendo: ‘Não acho que você deveria aceitar isso.’ Então, acho que *todas* foram aceitas.’”

Os Machiguenga estão entre os povos mais antissociais do planeta. Eles não cooperam na construção de escolas ou sistemas de irrigação como os povos vizinhos fazem. Eles raramente interagem com aqueles de fora do seu clã. Os Machiguenga nem mesmo usam nomes próprios para pessoas de fora (assim como os ocidentais não usam nomes próprios para pardais). “Eles dizem: ‘o cara de camisa vermelha’ ou ‘o cara realmente alto’”, explicou Camerer. “Lá ninguém sabe seu nome.”

A descoberta de Heinrich foi profundamente irônica. Finalmente, no interior do Peru, ele havia descoberto pessoas que se comportavam da maneira postulada por economistas tradicionais. Eram um povo sem economia propriamente dita.

“**Nós dois esperávamos que os Machiguenga tivessem o mesmo comportamento de todos os outros**”, disse Boyd. “Foi tão surpreendentemente diferente, que eu já não sabia mais o que esperar.” A descoberta precipitou um esforço ambicioso para comparar o jogo do ultimato entre as culturas do globo, uma espécie de projeto do genoma humano de comportamento de negociação. A Fundação MacArthur entrou com dinheiro, seguida pela Fundação Nacional de Ciência.

Uma hipótese era de que o comportamento no jogo do ultimato era uma função da importância dos mercados dentro de determinada cultura. “**Isso é realmente uma coisa difícil de medir**”, admitiu Camerer. Em uma reunião, Abigail Barr de Oxford sugeriu que os antropólogos fizessem uma fila de acordo com o grau de orientação para o mercado das culturas que estudavam. Aqueles que estudassem culturas mais orientadas para o mercado ficariam em uma

extremidade da fila e aqueles menos voltados para o mercado ficariam na outra. Os antropólogos deveriam ter discussões com os seus vizinhos, comparando suas culturas de campo e trocando de ordem, conforme necessário. “Nós chamamos esta ordem de escala de Barr”, disse Camerer. “Na ausência de uma escala melhor, era bem razoável.”

Eles descobriram que o tipo de comportamento visto em estudantes universitários europeus ou norte-americanos parece existir sempre que há uma economia de mercado. Não exige industrialização. O povo Orma do Quênia sobrevive negociando gado. [Um estudo mostrou que a oferta média do grupo era 44%, ou seja, na mesma linha das culturas ocidentais.](#) Quaisquer que sejam as diferenças entre os comerciantes de gado africanos e os negociadores da bolsa nos Estados Unidos, as duas culturas valorizam os membros que fecham os melhores negócios. Isso significa dar preços justos o suficiente para serem aceitos e saber identificar imediatamente uma extorsão.

O comportamento no jogo é muito diferente em culturas menores, relativamente isoladas. Pode haver grandes diferenças nos resultados do jogo entre culturas próximas (que tendem a ser geneticamente próximas). Isso ratifica a ideia de que o jogo do ultimato é um [raio X cultural](#) (nas palavras de Camerer), uma forma de entender como as sociedades lidam com a desigualdade econômica.

Muitas culturas não voltadas para o mercado estão fundamentadas em elaborados códigos de cooperação social. Os baleeiros Lamalera da Indonésia e os caçadores-coletores Aché da região oriental do Paraguai são sociedades em que os membros mais estimados contribuem para uma caçada e dividem a carne generosamente. Quando essas pessoas jogam o jogo do ultimato, são “superjustas”. Os proponentes oferecem mais de 50% do prêmio aos respondentes.

Os Au e Gnau de Papua Nova Guiné são superjustos, e os respondentes normalmente *rejeitam* ofertas de mais de 50%. Na cultura Au e Gnau, presentes e favores exigem algo em troca. Eles criam a obrigação de retribuir, e a maioria das pessoas prefere não ter esse fardo. [“A oferta de muito dinheiro, em vez de ser extremamente generosa, acaba sendo uma maldade”,](#) explicou Camerer. [“Uma frase famosa de Adam Smith era: ‘Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos nosso jantar, mas do empenho deles em promover seu próprio interesse.’](#) Isso convida à interpretação de que os mercados floresçam quando as pessoas pensam apenas em si

mesmas. A mensagem deste estudo foi que a repartição justa parece norma em culturas em que se negocia muito. Nas culturas em que não se negocia muito, a norma é apenas manter o que quer que você tenha e não esperar ganhar nada, por isso aceitam ficar com uma ninharia.”

A espécie mais próxima do *Homo sapiens* não é o mítico *Homo economicus* mas o autêntico *Pan troglodytes*, o chimpanzé. Um estudo de 2007 realizado por Keith Jensen, Call Josep e Michael Tomasello, todos do Instituto Max Planck de Antropologia Evolutiva, em Leipzig, descobriu que os chimpanzés eram mais egoístas (“racionalistas”) do que os humanos.

Em seu experimento engenhoso, dois chimpanzés em gaiolas adjacentes ficavam diante de um armário contendo duas gavetas deslizantes. Cada gaveta tinha duas bandejas de passas, uma para cada chimpanzé. O chimpanzé proponente tinha que escolher uma gaveta e puxar uma corda para deslizá-la até ser alcançada pelo respondente. Em seguida, o respondente tinha que pegar uma vara e puxar as bandejas da gaveta até o alcance da gaiola. Isso permitia que cada chimpanzé comesse as passas em sua respectiva bandeja.

Em uma configuração típica, uma gaveta continha uma divisão justa de 5 passas em ambas as bandejas. A outra gaveta tinha uma divisão gananciosa, 8 passas na bandeja do proponente e 2 na do respondente. Setenta e cinco por cento das vezes, os chimpanzés proponentes escolheram a divisão gananciosa. Noventa e cinco por cento de seus parceiros menosprezados deixaram por isso mesmo. Eles aceitaram as 2 passas, em vez de buscar punição. “Portanto, ao que parece, um dos mais próximos parentes vivos dos seres humanos se comporta de acordo com os tradicionais modelos econômicos do autointeresse, ao contrário dos humanos, e que esta espécie não compartilha a sensibilidade humana em relação à justiça”, concluiu o grupo de Jensen.

21. Atacando as heurísticas

As mentes mais brilhantes da economia trabalharam durante um século em uma poderosa teoria matemática baseada em premissas maravilhosamente simples: que as escolhas revelam preferências autênticas e que os preços de reserva são reais. Não havia uma maneira fácil de adaptar a teoria econômica a preços fluidos e preferências construídas. “[Não sei qual efeito \[Amos\] esperava sobre a economia](#)”, disse Barbara Tversky. “Ele certamente deve ter previsto alguma coisa porque leu Savage.” E acrescentou: “Os economistas, alguns de nossos amigos mais próximos, ainda não conseguem entender.”

Não eram apenas os economistas que se sentiam inquietos com a nova psicologia. Em um jantar em Jerusalém no início dos anos 1970, perguntaram a Kahneman no que ele estava trabalhando. Ele começou a explicar a pesquisa sobre heurísticas e vieses quando um filósofo americano em visita ao país afastou-se. “[Não estou realmente interessado na psicologia da estupidez](#)”, disse.

Essa reação foi profética. Heurísticas e vieses incomodavam as pessoas. Catalogar as limitações da racionalidade humana era percebido em alguns setores como niilista, ameaçador e/ou pós-moderno. A “ironia” do programa de pesquisa de Kahneman e Tversky, para não mencionar a sua curiosidade científica permanente, ficou em segundo plano.

“[A incompetência humana é apresentada como um fato, como a gravidade](#)”, queixou-se a psicóloga Lola Lopes, da Universidade de Iowa. Ela culpou Kahneman e Tversky por deixar sua “[evidente exasperação com as respostas de seus sujeitos](#)” afetar a redação do artigo publicado na *Science* em 1974. À medida que os jornalistas descobriam o trabalho de Tversky e Kahneman, suas inevitáveis simplificações só serviam para exacerbar ainda mais as críticas. Lopes

citou um artigo da *Newsweek* oferecendo o inconsequente factóide de que as pessoas são, em sua maioria, “processadoras de informação [lamentavelmente confusas](#) que muitas vezes avançam aos trancos e barrancos por atalhos para chegar a conclusões erradas”.

Um documento-chave da crítica era o artigo do filósofo de Oxford L. Jonathan Cohen “Can Human Irrationality Be Experimentally Demonstrated?”, [A irracionalidade humana pode ser demonstrada experimentalmente?]. O artigo de Cohen, juntamente com 29 respostas de filósofos, psicólogos e matemáticos de renome, era parte de uma divertida edição de 1981 de *The Behavioral and Brain Sciences*. Cohen valeu-se de um argumento que só a mãe de um filósofo poderia gostar: os seres humanos são o único padrão possível de racionalidade; logo, nada que os humanos fazem, incluindo seu desempenho em experimentos comportamentais, pode provar que os humanos *não* são racionais.

Outros críticos, entre eles o cientista cognitivo de Harvard Steve Pinker, se perguntaram como a evolução permitia tais coisas. [Nós não podemos ser tão estúpidos assim, ou já estaríamos mortos.](#) Gerd Gigerenzer do Instituto Max Planck para o Desenvolvimento Humano em Berlim — mais conhecido do público norte-americano pelo livro de Malcolm Gladwell, *Blink* — acreditava que as heurísticas eram truques de salão, que dependiam de detalhes triviais do experimento e, basicamente, sem muita importância. Para Gigerenzer, a história que se perdia na onda das heurísticas era sobre até que ponto os palpites são precisos. Ao defender essa ideia, ele distorceu tendenciosamente o que Kahneman e Tversky estavam dizendo. (Uma pessoa próxima a ambos me disse de forma sucinta: “[Gigerenzer estava mentando.](#)”)

A maioria concorda que a evolução não é um Papai Noel que nos dá tudo o que poderíamos desejar. É mais como um pai amoroso que nos dá o que é realista. Já em 1954, Ward Edwards comentou que poderia sair “[caro](#)” ter preferências consistentes. A forma como a mente humana está configurada envolve compensações complexas. A sobrevivência muitas vezes nos obriga a tomar decisões rápidas, sem conhecimento completo do problema. A mente presumivelmente é otimizada para palpites geralmente precisos e uma abordagem de improvisação que constrói desejos e crenças à medida que avançamos. Isso pode levar a preços e escolhas incompatíveis, se você procurar

bem.

Será que estas inconsistências importam? Talvez não tivessem muita importância no mundo dos nossos ancestrais distantes. Mas as coisas mudaram nos últimos poucos milênios (um piscar de olhos em termos evolutivos). Invenções como a escrita, os números, a lei e o dinheiro introduziram novos tipos de desafios. Os conflitos de hoje são resolvidos com números — sejam eles preços, salários, limites, zonas de exclusão — que lançam sombras em um futuro distante. Nestas situações, podemos ter motivos para lamentar o arbitrário em nossas escolhas e na determinação dos preços. Como Tversky e Kahneman escreveram: “[A incoerência é profunda.](#)”

Ward Edwards viveu tempo suficiente para ver a sua reputação eclipsada por seus ex-alunos. Ele também tornou-se um crítico mordaz do trabalho de Tversky e Kahneman. “Por que os especialistas são interessantes apenas se eles não são muito especializados?”, perguntou Edwards em um artigo de 1975. Ele respondeu à própria pergunta. “Acredito que a resposta é que os psicólogos querem acreditar na gravidade das limitações intelectuais humanas.”

Edwards defendia a compreensível posição de que uma heurística era um “[lapso de julgamento](#)”, a ser “[curada](#)”, na análise de Colin Camerer. Edwards nunca pôde entender por que a heurística de repente se tornou o foco de atenção. Para ele, a geração mais jovem estava obcecada com as falhas no mármore, ignorando a estátua.

Em defesa da sua posição, [Edwards observou que as pessoas só conseguiam dirigir porque faziam julgamentos precisos sobre incertezas, que as heurísticas “podem explicar como chegar a um hospital psiquiátrico, mas não como chegar à lua”](#). (Anos depois, Kahneman lembraria dessa desagradável mancha em sua autobiografia de Prêmio Nobel.) “[Frequentemente, ouvimos falar das limitações da memória humana](#)”, escreveu Edwards, “que sugerem que podemos lembrar algo entre 7 e 12 coisas ao mesmo tempo. Mas eu conheço alguém que pode citar de memória toda a obra de Shakespeare. Quando vemos feitos comparáveis no palco, ficamos tão pouco surpresos que sequer comentamos, preferindo discutir apenas as nuances de interpretação do personagem. Ouvimos falar da irracionalidade humana o tempo todo; seria difícil imaginar que

homens tão limitados poderiam produzir uma única edição de um jornal, muito menos da *Scientific American*.”

Perguntei a Kahneman por que Edwards nunca se envolveu com a pesquisa heurística. Ele corrigiu rapidamente a pergunta: “Não só ele não abraçou a pesquisa, mas ficava *irritado* com ela. Ele ficou muito *chateado com a gente*.” Kahneman, então, deu a seguinte explicação: “Em primeiro lugar, o que fizemos foi muito contrário ao que ele acreditava... Então, esse é um lado da questão. O outro aspecto — e eu entendo bem, porque é uma daquelas coisas que acontecem regularmente na ciência — é que quando algo novo entra em cena, há uma grande assimetria. Os novos acham que estão fazendo algo muito diferente, mas aqueles que estavam lá antes acham que se trata apenas de uma pequena variação sobre um mesmo tema.” Edwards “não entendeu o motivo de tanto alarde”.

No relato modesto de Kahneman, “tudo o que escrevemos era *óbvio*. Em certo sentido, nada surpreendia Ward. Nada do que dizíamos o surpreendeu”.

22. Fechar ou não o acordo

Amos Tversky não contou a praticamente ninguém sobre o melanoma metastático que o estava matando. Mortalmente doente, ele entrou no escritório e trabalhou até três semanas antes de sua morte, em 2 de junho de 1996. Nos anos seguintes, a teoria da decisão comportamental avançou muito com economistas e até mesmo empresários. No geral, as objeções sem sentido de Cohen e Gigerenzer & companhia recuaram para a quase invisibilidade. Nos últimos tempos, uma preocupação mais premente foram os baixos prêmios.

Nos Estados Unidos, o jogo do ultimato normalmente é jogado com a soma de US\$10, valor que não compra nem um ingresso de cinema em Manhattan. No entanto, os psicólogos e economistas comportamentais que conduzem tais estudos o fazem na crença de que seus resultados têm algo a dizer sobre o vasto mundo fora do laboratório. O participante do jogo do ultimato (e implicitamente todos nós) supostamente deve se preocupar com até que ponto a sua parte se compara com a do proponente e deve ser relativamente insensível a valores absolutos.

Imagine um jogo de US\$10 milhões, então. O proponente fica com US\$9 milhões para si, deixando um mísero milhão para você. Você dispensa esse US\$1 milhão, a fim de lhe ensinar uma lição de US\$9 milhões da qual ele nunca vai esquecer?

Provavelmente não. Tendo essa situação em mente, os proponentes poderiam querer ficar com uma porcentagem maior... Tem havido muita especulação sobre como um jogo do ultimato multimilionário seria diferente. Alguns economistas argumentam que o seu tipo de racionalidade entra em cena depois de determinado número de zeros no valor do prêmio.

Elizabeth Hoffman, Kevin McCabe e Vernon Smith cansaram de ouvir este discurso. Seus críticos economistas não estavam sequer

necessariamente pensando em prêmios de milhões de dólares. Alguns diziam que um jogo de US\$100 já seria diferente. Claro, as pessoas rejeitam US\$1 ou US\$2, mas **ninguém em sã consciência recusaria US\$10 ou US\$20.**

Hoffman e colaboradores juntaram o dinheiro para realizar alguns jogos do ultimato com prêmios de US\$ 100. Isso significava juntar cerca de US\$5 mil para jogar o número suficiente de partidas para ter significado estatístico. Nesses experimentos, realizados na Universidade do Arizona, não houve diferença significativa no comportamento entre os jogos de US\$100 e os jogos padrão de US\$10.

Houve esta nota dramática. Um proponente (ilegalmente) rabiscou uma mensagem para o respondente no formulário com a oferta: **“Não seja um mártir [sic]; ainda são os US\$35 mais fáceis que você já ganhou.”**

Este proponente estava oferecendo US\$30 dos US\$100, e todos ganhavam US\$5 simplesmente por participar do jogo. O respondente rejeitou os US\$30, acrescentando a nota: **“A ganância está levando este país para o inferno. Torne-se uma parte dele e pague.”**

Em 2002, a TV holandesa estreou um programa chamado *Miljoenenjacht* (“Em busca dos milhões”). Tornou-se um sucesso e levou a versões locais em mais de 60 nações, das Ilhas Maurício à Argentina, passando pelos Estados Unidos, onde é chamado de *Deal or No Deal*.^{*} O programa mostra dilemas muito semelhantes aos estudados por teóricos da decisão, exceto pelo fato que as somas de dinheiro são altas e reais. Um artigo de 2008 por Thierry Post, Martijn van den Assem, Guido Baltussen e Richard Thaler observa que o programa *Deal or No Deal* **“quase parece ter sido criado para ser uma experiência de economia, em vez de um programa de TV”.**

Tirando as modelos de pernas longas, não se trata de um programa de TV propriamente dito, apenas uma experiência de economia. Na versão norte-americana, o jogo envolve 26 modelos, cada uma carregando uma maleta que contém uma quantidade desconhecida de dinheiro que varia de US\$0,01 a US\$1 milhão. O competidor começa escolhendo 1 das 26 maletas. Ele é o “dono” do que quer que esteja na maleta escolhida. Em vez de revelar o prêmio imediatamente, o apresentador Howie Mandel inicia um jogo do tipo gato e rato. Ele

começa revelando os prêmios de um grupo aleatório de maletas, aquelas que o competidor *não* escolheu. Pelo processo de eliminação, este fornece informações indiretas sobre o que poderia estar na pasta escolhida. Todos os valores dos prêmios são apresentados em um placar visível aos competidores e para o público, e os valores são eliminados do quadro à medida que são revelados.

Um “banqueiro” oferece ao competidor um acordo. Comunicando-se por telefone de uma sala escura com visão do palco, o banqueiro oferece comprar a maleta do competidor por um preço fixo. O jogador deverá, então, escolher entre o preço do banqueiro e uma aposta (ficar com a maleta e continuar o jogo, com todos os seus possíveis resultados). A primeira oferta do banqueiro é sempre baixa. Se o competidor a rejeitar, mais maletas serão abertas, e o participante tem uma ideia melhor do que está ou não está na maleta que ele tem em mãos. O banqueiro faz outras ofertas. Caso o competidor continue rejeitando as propostas, ele acabará chegando ao ponto em que apenas duas maletas permanecem fechadas. O banqueiro sugere seu preço final. Se o competidor recusar a oferta, sua maleta será aberta, e ele receberá o valor que estiver ali dentro.

Antes de qualquer maleta ser aberta, a média dos 26 prêmios no programa padrão norte-americano era US\$131.477,54. Essa média muda à medida que as maletas são abertas. Por exemplo, descobrir que uma maleta não escolhida contém US\$1 milhão é má notícia para o competidor, e conseqüentemente diminui suas perspectivas de ganho.

A única parte do programa que não é completamente transparente é a forma como o banqueiro calcula suas ofertas. Nas primeiras rodadas, as ofertas são uma fração tão pequena da expectativa que seria loucura aceitá-las. As ofertas ficam cada vez mais generosas, em relação à expectativa, ao longo de um jogo. A última oferta é quase igual à expectativa total (no jogo dos Estados Unidos) ou ligeiramente mais alta (em algumas outras nações).

Thierry Post e colaboradores receberam gravações equivalentes a vários anos do programa holandês, alemão e americano. Eles analisaram minuciosamente cada escolha feita por cerca de 151 competidores nos três países. Considere Frank, um competidor particularmente sem sorte do programa holandês. Sem pestanejar, Frank rejeitou ofertas que chegavam a €75 mil, a renda para um ano

inteiro confortável. Frank acabou com €10, o suficiente para uma bebida bem forte.

Pouco antes de Frank abrir sua maleta, havia dois prêmios em jogo, de €10 e €10 mil. O banqueiro ofereceu €6 mil — mais do que o valor esperado pela maleta de Frank, e um negócio mais vantajoso do que é oferecido no programa americano. Qualquer pessoa de bom coração, um contador ou mesmo um consultor financeiro teria dito a Frank para aceitar o acordo. Ele se recusou a aceitá-lo; estava obcecado em ganhar os €10 mil.

Este comportamento é difícil de explicar em qualquer teoria que supõe que as escolhas dependem dos níveis de riqueza final e nada mais. Quem assiste ao episódio inteiro vai entender o raciocínio do pobre Frank. Ele estava reagindo à má sorte que enfrentara antes desta escolha final. Como qualquer outro competidor, Frank começou com grandes esperanças e um ponto de referência alto. O prêmio máximo no programa holandês é de €5 milhões, muito mais alto do que a versão norte-americana. Frank viu seus sonhos milionários se perderem quando os três maiores prêmios saíram do jogo nas duas primeiras rodadas. Depois disso, ele se sentia um perdedor. Ele não via as ofertas do banqueiro como dinheiro certo, mas como perdas (em relação às fortunas que ele poderia ter ganhado). Isso fez com que ele estivesse disposto a assumir riscos.

O artigo de 1979 sobre a teoria das perspectivas discute dilemas semelhantes aos de Frank. Kahneman e Tversky escreveram sobre esta escolha. Além do que você já possui, recebeu mais mil libras israelenses (I£). Você tem oportunidade de escolher entre uma chance de 50% de ganhar mais I£1 mil ou o que eu chamo de uma “oferta de banqueiro” de 500. Oitenta e quatro por cento dos indivíduos participantes do estudo de Kahneman e Tversky preferiram fechar o acordo. Eles escolheram o certo em vez do duvidoso.

Em seguida, os pesquisadores reformularam a questão e a apresentaram a um grupo diferente. Você recebeu I£2 mil e precisa escolher entre 50% de chance de uma ter um *prejuízo* de mil ou uma “oferta de banqueiro” que, neste caso, também é uma perda de 500. Agora, 69% disseram não ao acordo. Eles preferiram apostar do que aceitar uma perda certa.

As duas versões do problema são equivalentes, considerando o resultado final. A segunda versão só dá mil extras de cara e subtrai

para chegar aos mesmos dois resultados líquidos da primeira versão. A formulação da segunda questão incentiva o participante a adotar as I £2 mil iniciais como ponto de referência. Ao enquadrar as opções como perdas, a pergunta incentiva o participante a assumir riscos.

A onda de má sorte de Frank teve o mesmo efeito. O preço final do banqueiro foi registrado como perda, ainda que, em circunstâncias mais felizes, Frank teria visto a oferta como um golpe de sorte. Isso fez com que ele arriscasse mais do que o normal.

A equipe de Post comparou o desempenho do modelo de utilidade esperado com a teoria das perspectivas na previsão das decisões dos participantes do programa *Deal or No Deal*. Eles descobriram que a utilidade esperada estava certa 76% das vezes, contra 85% para a teoria das perspectivas. Quando somas substanciais estavam em jogo, a teoria das perspectivas ganhava da teoria da utilidade na previsão do comportamento.

As escolhas feitas no programa são decididas na hora. Post e colaboradores imaginaram, no entanto, que as decisões tomadas durante o programa podem ser tão cuidadosamente consideradas quanto as feitas na hora de escolher hipotecas ou planos de aposentadoria. Como alguém que faz uma grande jogada financeira, os participantes solicitam conselho de familiares e amigos no estúdio. A maioria dos participantes, sem dúvida, é fã do programa e, provavelmente, planeja a sua estratégia muito antes de sua participação. (Muitas pessoas acham que hipotecas e investimentos são *chatos* e tentam não pensar sobre eles mais do que o necessário. As decisões são eternamente adiadas e finalmente tomadas por impulso.)

Os pesquisadores também realizaram duas versões caseiras de *Deal or No Deal* na Universidade Erasmus, de Roterdã. Eles replicaram o programa “da forma mais fiel possível em uma sala de aula”, com um apresentador (um conferencista popular) e uma plateia ao vivo, a fim de “criar o tipo de estresse que os competidores experimentam em um estúdio de TV”. Eles seguiram o roteiro dos jogos televisivos com a maior fidelidade possível, usando as mesmas ofertas da banca e escolhas aleatórias das maletas a serem abertas. Isso permitiu uma comparação entre o comportamento dos estudantes e o dos participantes do programa de TV. A única diferença era o tamanho

dos prêmios. Em uma versão, os prêmios foram de 1/10.000 dos do programa da TV holandesa e, no outro, cerca de 1/1.000. O segundo significa que o prêmio máximo era de €5 mil, e o valor médio ganho foi cerca de €400. Isso colocou este estudo entre os mais ricos de todos os experimentos comportamentais sobre economia já realizados.

Se o dinheiro é uma escala de magnitude, seria esperado que o comportamento fosse aproximadamente igual — e ele era. Os estudantes que participaram do jogo experimental mais barato jogaram de forma praticamente igual ao jogo em que as apostas eram dez vezes maiores. O comportamento de ambos os grupos foi similar ao dos competidores do programa da TV que jogavam por mil ou 10 mil a mais. A história de determinado competidor influenciava se o preço ofertado pelo banqueiro era considerado “justo” ou não. Os sujeitos que haviam se decepcionado antes, como Frank, estavam menos propensos a aceitar um preço bom. Kahneman e Tversky poderiam estar falando sobre o programa *Deal or No Deal*, quando escreveram que “é provável que [alguém que não superou suas perdas aceite apostas que seriam inaceitáveis para ele de outra forma](#)”.

Nota

* No Brasil, esse programa de TV se chamava *Topa ou não topa*. (N. do E.)

23. Os preços no planeta Algon

Um esquete de *Monty Python* conta uma missão ao planeta Algon. Quinto mundo no sistema de Aldebaran, Algon é suspeitosamente como a Grã-Bretanha de 1972, exceto pelos seus preços verdadeiramente *astronômicos*. Como disse John Cleese:

Aqui, uma xícara comum de chocolate quente custa £4 milhões, um aquecedor de imersão para o tanque de água quente custa mais de £6 bilhões e uma calcinha qualquer teria um preço verdadeiramente inalcançável... Um novo elemento para uma chaleira elétrica como esta custaria tanto quanto todo o produto interno bruto dos Estados Unidos, de 1770 a 2000, e mesmo assim eles não seriam capazes de comprar o pequeno anel de fixação que o prende na chaleira.

Mais tarde, no programa, Michael Palin entra em cena com o anúncio de que os acessórios para roçadoras são “relativamente baratos! — ainda na faixa de £9 milhões a £10 milhões, mas isso parece indicar que Algon poderia ser um planeta muito bom para aqueles com jardins maiores”.

Você pode se perguntar até que ponto Algon é diferente da Terra. Nascemos no terceiro mundo depois do Sol sem termos a menor ideia sobre os preços das coisas. Talvez nunca saibamos. Tudo o que podemos fazer é ouvir sugestões das pessoas ao nosso redor. Agimos como se elas fossem sãs e os preços fizessem sentido.

Um Descartes dos preços poderia deduzir que a única coisa que realmente podemos saber são valores relativos. Em certo sentido profundo, eu não nunca vou saber se £10 milhões é um bom preço para o acessório de uma roçadora, mas eu posso saber se ele é mais

barato do que os outros preços. Em poucos anos, essa visão ridícula dos preços, na qual os valores relativos importam e os absolutos são quase insignificantes, tornou-se amplamente aceita devido a algumas experiências notáveis. Elas mostram, por assim dizer, que todos nós vivemos no planeta Algon.

Dan Ariely é outro brilhante americano-israelense que pensou seriamente sobre a psicologia dos preços. Parte de sua pesquisa remonta à sua primeira experiência em uma loja de chocolates caros. Diante dele estava uma gama de trufas incrivelmente belas, com preços igualmente incríveis. “Eu tentava decidir o que eu queria, e percebi duas coisas. Uma delas é que eu rapidamente me adaptava ao nível dos preços. Eu não pensei no preço do chocolate no supermercado”, disse. O outro aspecto foi que “eu era muito suscetível — estava disposto a aceitar qualquer preço sugerido pela loja como o preço certo”.

Hoje professor de economia comportamental na Universidade de Duke, Ariely é responsável por algumas das manifestações mais convincentes de como os preços são fluidos. Um desses experimentos, realizado em colaboração com George Loewenstein e Drazen Prelec, foi um leilão de chocolates extravagantes, garrafas de vinho e acessórios de computador. Os participantes, candidatos de MBA da MIT Sloan School, foram convidados a anotar os dois últimos dígitos do seu número de seguridade social. Em seguida, cada um tinha que declarar se pagaria mais ou menos do que aquele número de dois dígitos, em dólares, por cada item a ser leiloado. Finalmente, os participantes no leilão anotavam quanto estariam dispostos a pagar (um preço de reserva honesto). Eles pagavam com dinheiro próprio e podiam ficar com os artigos que ganhassem.

Um dos itens leiloados era uma garrafa de Côtes du Rhône de 1998. O meu número de seguridade social termina em 23, portanto, a primeira pergunta que eu teria de responder é: “Você pagaria mais ou menos de US\$23 por esta garrafa de vinho?” A segunda pergunta é: “Quanto você estaria disposto a pagar?”

Tal como esperado, os resultados mostraram impressionante ancoragem. Os participantes com um número de seguridade social “baixo” (definidos como aqueles que terminam nos dígitos 00 a 19)

estavam dispostos a pagar uma média de US\$8,64 pela garrafa de Côtes du Rhône. Aqueles com números “altos” (terminando entre 80 e 99) estavam dispostos a pagar uma média de US\$27,91. Não era apenas a mística do vinho. Havia diferenças semelhantes em ofertas feitas para chocolates, um teclado sem fio e um dispositivo apontador, e um livro de *design* — tudo por causa dos números de seguridade social. Na maior parte dos casos, os alunos que tinham números de seguridade social mais altos acabaram ficando com a mercadoria. As pessoas com números inferiores ficaram de fora. Vou deixar para você decidir quais foram os verdadeiros vencedores e quais foram os otários.

Ariely estava servindo no exército de Israel, quando um sinal luminoso de magnésio, usado para iluminar campos de batalha à noite, explodiu perto dele. [Ele sofreu queimaduras de terceiro grau em mais de 70% do corpo. Durante os três anos seguintes, Ariely foi um verdadeiro “paciente inglês”, coberto de ataduras e praticamente imóvel. Seu tratamento exigia a substituição regular dos curativos.](#) Não havia maneira de tornar este procedimento menos doloroso. As enfermeiras de Ariely eram almas compassivas com experiência nesta tarefa desagradável. Elas acreditavam que era melhor arrancar as ataduras de uma vez. Isso produzia uma explosão de agonia, que ia diminuindo até virar simplesmente dor. Ariely teve muito tempo para refletir sobre a psicofísica da dor. Ele concluiu que era melhor tirar aos poucos, para que a dor fosse menos intensa apesar de ter maior duração. As pessoas conseguem se adaptar à dor lenta e constante. Não havia nenhuma maneira de se adaptar à técnica de alto contraste das enfermeiras. Ele não teve muito sucesso em convencer as enfermeiras disso. Elas tinham uma perspectiva diferente. Elas também sofriam ao ver seus pacientes sofrerem, e preferiam que esta parte desagradável do seu trabalho fosse realizada rapidamente.

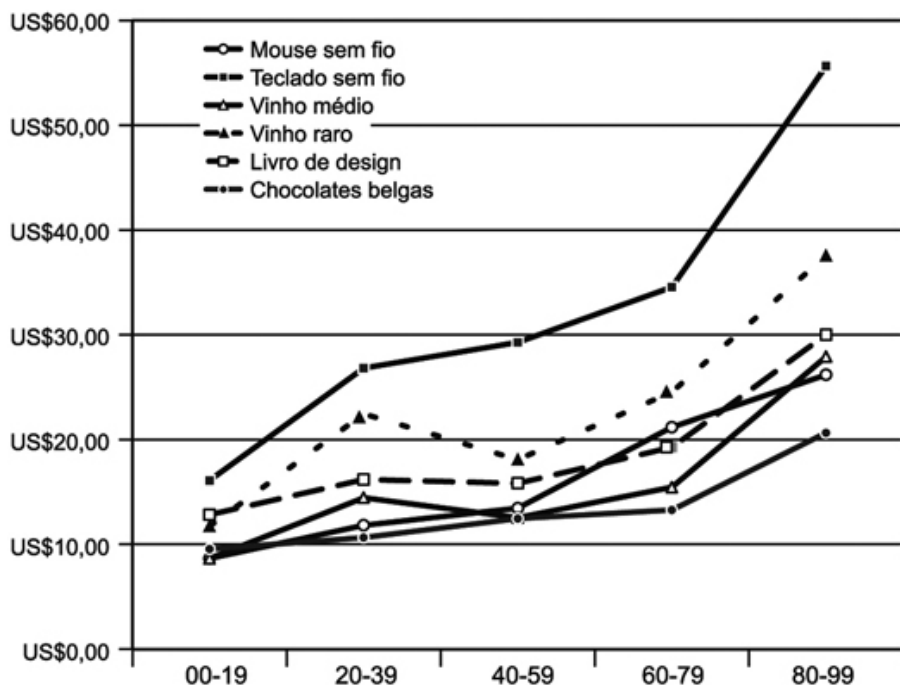
Assim que saiu do hospital, Ariely resolveu estudar psicologia na Universidade de Tel Aviv. (Ele conheceu Amos Tversky, que fez uma palestra lá.) Ariely adquiriu uma base em psicofísica, [lendo a obra de S.S. Stevens e outros.](#) Ele fez experiências com a dor, às vezes tendo ele mesmo como sujeito, usando calor, água gelada, pressão e ruídos altos. Quando seu interesse se voltou para decisões econômicas, foi

natural considerar o dinheiro como um estímulo e o preço como uma escala de magnitude.

Ariely foi pioneiro de uma tese amplamente influente: que os preços lembrados afetam nossa percepção do quão inexata é a noção sobre preços dos seres humanos. Se um cliente fosse obrigado a adivinhar o preço de um aparelho elíptico, ele tentaria lembrar o valor que pagara por aparelhos de ginástica no passado, ou os anúncios que ele tinha visto sobre esse tipo de equipamento no passado. Ele faria ajustes para a qualidade e as características e chegaria a um número que talvez não estivesse muito fora da realidade. No entanto, em certo sentido, ele seria como a definição de cínico de Oscar Wilde, que **sabe o preço de tudo e não sabe o valor de nada**.

O leilão da MIT foi criado para eliminar os efeitos dos preços memorizados. Eles escolheram itens que os alunos da MIT provavelmente não teriam comprado e itens conhecidos por ter uma grande variedade de preços. (Vinho e chocolates finos são presentes populares em parte porque é difícil para quem ganhou adivinhar o preço pago por eles.) A pergunta não foi *Você se lembra do preço?*, mas *Quanto o produto vale para você?*

Os resultados do leilão foram muito semelhantes às experiências de S.S. Stevens com escalas de magnitude. Houve consenso sobre as razões, mas muitas diferenças em relação a valores absolutos.



O gráfico acima mostra as ofertas médias feitas, divididas em cinco faixas que representam os números finais de seguridade social. Cada linha indica as propostas para um item diferente. Para efeitos do presente experimento, os números de seguridade social podem ser considerados aleatórios. Você normalmente esperaria que cinco grupos aleatórios teriam as mesmas avaliações médias. Em vez disso, todas as linhas apresentam tendência ascendente. As pessoas com números de seguridade social baixos (esquerda) fazem ofertas muito menores do que aquelas com números mais altos (direita). Isto indica ancoragem.

Dentro de qualquer intervalo de número de seguridade social, as avaliações relativas de diferentes itens foram aproximadamente as mesmas que em qualquer outro grupo. Todos os grupos concordaram que o teclado era o item mais valioso, e os chocolates estavam por último ou perto do fim da lista. O vinho raro foi consistentemente avaliado melhor do que o vinho médio, e aproximadamente na mesma proporção (1,5 vezes mais) em todos os grupos.

Ariely, Loewenstein e Prelec teorizaram que os sujeitos do estudo estavam retroativamente impondo a autoconsistência. Eles escreveram:

Suponha que um sujeito com um número de seguridade social que termina em 25 está disposto a pagar *a priori* algo na faixa entre US\$5 e US\$30 pelo vinho descrito como “médio”, e entre US\$10 e US\$50 pelo vinho “raro”. Ambos os vinhos, portanto, podem ou não ser comprados pelo preço de US\$25. Suponha que o indivíduo indique, por qualquer motivo, que estaria disposto a comprar a garrafa média por US\$25. Se fôssemos perguntar a ele pouco tempo depois se ele estaria disposto a comprar a garrafa “rara” por US\$25, a resposta seria, obviamente, “sim”, porque de sua perspectiva, este “problema de escolha” particular foi resolvido e sua solução é conhecida: se um vinho médio vale US\$25, então um vinho raro deve valer mais de US\$25! Além disso, quando o sujeito posteriormente precisar dizer os preços que estaria disposto a pagar pelos vinhos, esse problema também estaria substancialmente limitado: os preços terão de ser ordenados de forma que ambos sejam acima de US\$25, sendo o vinho raro mais valorizado.

O grupo de Ariely publicou esses resultados em um artigo de 2003 em *The Quarterly Journal of Economics*, intitulado “‘Coherent Arbitrariness’: Stable Demand Curves Without Stable Preferences”, [[Arbitrariedade coerente: curvas de demanda estáveis sem preferências estáveis](#)]. [O mesmo artigo inclui prova ainda mais impressionante da teoria da memória.](#)

“Queríamos um caso em que as pessoas não tivessem um preço de referência em mente”, explicou Ariely. Eles precisavam de um produto inteiramente novo para o qual determinar o preço, e o produto era a dor. Cento e trinta e dois estudantes da MIT ouviram um tom irritantemente alto e agudo (uma onda triangular de 3 mil Hz semelhante à utilizada para avisos de emergência), usando fones de ouvido. As instruções na tela eram as seguintes:

[Em alguns momentos, você ouvirá um novo tom desagradável em seu fone de ouvido.](#) Estamos interessados em saber o seu grau de desconforto com o ruído. Imediatamente após ouvir o tom, vamos perguntar se você estaria disposto a repetir a mesma experiência em troca de um pagamento de US\$0,10 [US\$0,50

para outro grupo].

Os participantes deveriam informar quanto estariam dispostos a ganhar para ouvir o som irritante durante 10, 30 e 60 segundos. Como esperado, aqueles que receberam a âncora baixa (US\$0,10) mencionaram preços consistentemente mais baixos do que aqueles que receberam o valor alto (US\$0,50). Os preços eram proporcionais ao tempo de exposição ao ruído. Além disso, ensaios repetidos com os mesmos sujeitos não eliminaram o efeito da âncora inicial. A maioria ficou com o preço original, sem saber que foi motivado por uma âncora sem sentido algum.

Alguns voluntários deveriam atribuir um preço ao som e classificá-lo em uma lista de aborrecimentos secundários. Os tormentos incluíam “descobrir que você comprou uma caixa de leite estragado”, “esquecer de devolver um DVD à locadora e ter que pagar uma multa”, “derrubar seu picolé no chão” e sete outros itens. No geral, o som irritante apareceu em segundo lugar na lista, atrás de “perder o ônibus por apenas alguns segundos”. A única coisa certa é a seguinte: As âncoras de preços de US\$0,10 e US\$0,50 não tiveram efeito sobre a *classificação* do ruído irritante. Todos concordaram que o ruído era muito ruim quando comparado a outros pequenos aborrecimentos da vida.

Outro grupo de voluntários consentiu em colocar um dedo em um torno. O experimentador apertava o torno até que o sujeito dissesse que estava começando a sentir dor (o “*limiar da dor*”). Em seguida, o torno era apertado mais 1mm. O indivíduo era orientado a lembrar desse nível de dor. Com os dedos fora do torno, os voluntários eram, então, questionados sobre que tipo de tortura eles preferiam: mais 30 segundos no torno ou mais 30 segundos do som irritante.

A maioria optou pelo som. Mais uma vez, a ancoragem não teve efeito estatístico sobre se as pessoas preferiam o som ou o torno. As âncoras afetam apenas os preços.

Os economistas há muito tempo articulavam um ideal de determinação e autoconsistência em questões financeiras. Aparentemente, esta não era apenas uma abstração para pesquisadores e acadêmicos; é um ideal amplamente compartilhado segundo o qual pessoas comuns se orientam. Todos nós fingimos ter os preços de

reserva autoconsistentes da teoria e do senso comum. Mas a verdade implícita é que tudo o que sabemos são avaliações relativas. Somos sábios quando se trata de razões e tolos quando o assunto são preços.

Parte 4

“O preço é uma alavanca perigosa.”

24. O filé de 2kg grátis

Uma das pegadinhas mais duradouras da América, ao estilo de Guy Grand, acontece todos os dias na saída 1-40 em Amarillo, no estado do Texas. Uma estátua gigante ostenta um cartaz que anuncia um **FILÉ DE 2KG GRÁTIS**. É o prato exclusivo do Big Texan Steak Ranch, e o acompanhamento é salada, coquetel de camarão, batata assada, pão, manteiga e uma tremenda pegadinha. O cliente tem que consumir tudo dentro de uma hora. Caso contrário, terá que pagar US\$72.

Em nossa era de litígios, um negócio como esse merece regras claras. Os clientes devem pagar US\$72 imediatamente, para serem reembolsados se e quando limparem o prato. Regra nº 5: “**Não é preciso comer a gordura, mas isso será levado em conta.**” Ninguém mais está autorizado a encostar na comida (para não roubar a batata assada?). Os fregueses devem assinar um documento de responsabilidade assumindo quaisquer riscos para a saúde. Quem pede o bife de 2kg vira sensação no Big Texan: tem que se sentar em uma plataforma especial, bem à vista de todos, e não pode sair da mesa durante a refeição. E caso você esteja se perguntando, quem vomita é desclassificado, mesmo se quiser continuar comendo. Um balde é fornecido.

Seja qual for o impacto do bife de 2kg no ambiente do Big Texan, ele rendeu ao restaurante mais publicidade do que imaginado. Tornou-se um eterno favorito dos programas televisivos de culinária e viagens. **Em um episódio de Os Simpsons, Homer encarou um filé “grátis” de quase 8kg.**

Desde 1960 (**quando o preço era US\$9,95**), cerca de 60 mil glutões aceitaram o desafio. O restaurante relata que 8.500 conseguiram comer tudo, uma taxa de sucesso global de cerca de 14%. Poucas mulheres tentaram, mas cerca de 50% conseguiram. Aqueles que pedem o bife de 2kg provavelmente acreditam que se trata de um bom

negócio, não importa o que aconteça. É US\$1 por onça de carne (72 onças correspondem a 2kg), e ao contrário das promoções do tipo “coma o que aguentar”, os clientes estão autorizados a levar o que sobrar para casa.

É uma proposta irrecusável, não tem risco — até que você percebe que acabou de pagar US\$72 para jantar em Amarillo.

O bife de 2kg “gratuito” está no nexo dos preços vernacular e profissional. O proprietário do Big Texan, Bob Lee, bolou esta promoção por conta própria em 1960, muito antes da era dos consultores de cardápio. Sua promoção antecipa vários princípios defendidos agora por acadêmicos e profissionais de marketing. Mais importante, o bife de 2kg é uma âncora. O restaurante Big Texan está impregnado com a *ideia* de comer um bife de 2kg. Embora a grande maioria dos clientes do Big Texan nunca aceite o desafio, a exposição sutilmente eleva as estimativas dos frequentadores do restaurante de quanto podem comer e quanto estão dispostos a pagar. Vale mencionar uma das experiências de ancoragem de Daniel Kahneman neste contexto. Ele e Karen Jacowitz tentaram perguntar:

(a) Será que o americano médio come mais de 22kg de carne por ano? Ou menos que isso?

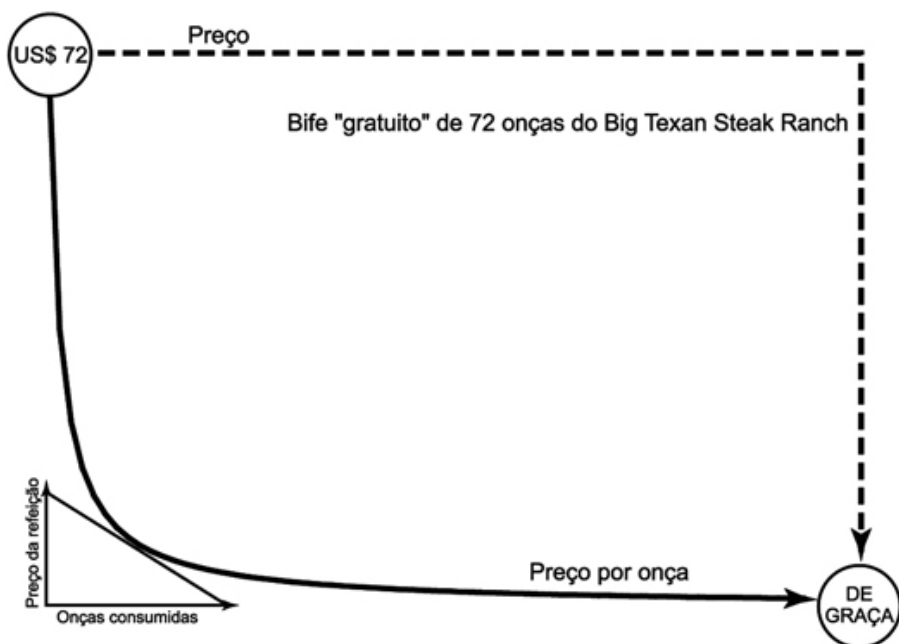
(b) Que quantidade de carne o americano médio consome em um ano?

A resposta média foi de 45kg de carne. Perguntaram a outro grupo se o americano médio come mais, ou menos, de 453kg de carne por ano. A resposta média foi de 226kg de carne para este grupo.

A promoção do Big Texan também é um exemplo simples de *preços não lineares*. “Não linear” significa que o preço (ou preço por onça ou grama) não é uma linha reta — ele varia de acordo com a quantidade consumida. O bife de 72 onças custa US\$72 até ser inteiramente consumido, quando então o preço cai para zero.

Este tipo de determinação de preços lança um feitiço hipnótico. É um dos truques mais comuns de consultores de preços, usado para tudo, desde contas de telefone celular até passagens aéreas. Um cliente faminto no Big Texan não sabe se vai pagar US\$72 ou absolutamente

nada pela refeição. Essa incerteza torna o valor de US\$72 um pouco menos real. Esta é uma forma alternativa de avaliar o negócio: por preço por onça. Um gráfico do preço por onça é uma curva inclinada acentuadamente para baixo que lentamente se aproxima de US\$1, e, finalmente, cai para zero. Um cliente que pediu o bife de 72 onças (2kg), comeu um pedaço com cerca de uma onça (30g) e desistiu do restante, estaria pagando o preço exorbitante de US\$72 por onça. Mas alguém que comeu algumas libras de carne estaria pagando US\$2,25 a onça, e alguém que comeu quase o bife inteiro estaria pagando pouco mais de US\$1 por onça. Isso é bastante razoável. O cliente está tão preocupado em fechar o “negócio” que paga um preço que ele não pagaria de outro modo.



Hermann Simon é um sujeito que pode ficar chateado por terem lhe oferecido um desconto de 35% em uma câmera Nikon (como aconteceu recentemente). Ele estava comprando a câmera satisfeito da vida, quando o vendedor insistiu em oferecer um desconto de 35%. Isso era contra a principal filosofia empresarial de Simon, que um de seus artigos apresenta em linguagem simples: “a vontade de pagar deve ser explorada ao máximo”.

O tom imperativo de tais pronunciamentos e a dicção teutônica de

Simon podem ser surpreendentes no primeiro encontro. O fascínio de Simon pela “vontade de pagar” é infeccioso, no entanto. Como todos nós, ele apoia a profissionalização do processo de precificação nas duas últimas décadas. No início da década de 1980, Simon era professor de administração na Universidade de Bielefeld, ocasionalmente prestando consultoria a empresas e muitas vezes vendo seus conselhos serem ignorados. A psicologia dos preços estava se tornando um tema quente. Havia boas razões para isso. Por um lado, a repercussão do trabalho de Kahneman e Tversky aumentava cada vez mais, despertando interesse entre profissionais de marketing e varejistas. Considere esta pergunta da pesquisa, publicada por Tversky e Kahneman, em 1981 (ela própria vagamente inspirada por uma questão que Jimmie Savage escreveu em 1954):

Imagine que você está prestes a comprar um casaco por US\$125 e uma calculadora por US\$15. O vendedor da calculadora informa que o modelo que você deseja comprar está à venda por US\$10 em outra filial da loja, localizada a 20 minutos de distância. Você iria até a outra loja para fazer a compra?

A maioria dos entrevistados disse que sim. Outro grupo selecionado aleatoriamente ouviu uma versão diferente da pergunta em que o casaco custava apenas US\$15 e a calculadora, US\$125. A calculadora estava à venda por US\$120 em outra filial. Será que este desconto compensa o deslocamento até a outra filial? A maioria disse que não.

Os varejistas passam a vida tentando entender o que faz com que os consumidores estejam dispostos a pagar um preço mais alto *aqui* em vez de um preço mais baixo *lá*. Este foi um resultado provocador (supondo que a pesquisa se aplicava a consumidores reais) e fugia completamente do entendimento da economia padrão. Em ambas as versões da pergunta, o comprador está planejando gastar um total de US\$140 e a ida a outra filial economiza exatamente US\$5. “Por que estamos mais dispostos a atravessar a cidade para poupar dinheiro em uma pequena compra do que em uma compra com um valor mais alto?”, questionou Richard Thaler. “Claramente, a psicofísica está em ação aqui. Cinco dólares parece ser uma economia significativa em uma compra de US\$15, mas este não é o caso em uma compra de US

\$125.”

As últimas décadas têm verificado um otimismo crescente entre psicólogos e economistas comportamentais em relação à relevância prática do seu trabalho. Thaler prevê um futuro benigno em que “engenheiros da escolha” usam a ciência para ajudar as pessoas a tomar decisões de forma mais eficaz refletindo seus valores — na medida em que valores existem no admirável mundo novo de preferências e preços construídos. Sendhil Mullainathan, um ex-aluno de Thaler, fala do uso de teoria da decisão para ajudar as nações a quebrar o ciclo de pobreza do terceiro mundo. “O que estamos dizendo é que existe uma tecnologia emergente da economia comportamental”, afirmou Kahneman. “Não é apenas algo abstrato. É útil. Estamos apenas no começo.”

As mesmas décadas viram uma concepção paralela menos idealista do que fazer com a ciência: ganhar dinheiro com ela. Alguns dos acadêmicos, entre eles Thaler e Tversky, começaram a explicar a teoria para empresários em artigos publicados principalmente em revistas de marketing. Havia uma nova curiosidade científica sobre veneráveis truques de marketing — preços terminados em 9, liquidações, descontos, artifícios escancarados, como bifes “grátis” — e se, ou como, eles funcionavam. A Professional Pricing Society, fundada em 1984, começou a reunir empresários da *Fortune 1000* para trocar ideias.

Simon, embora mergulhado no trabalho dos estudiosos do comportamento, era cético sobre sua aplicação ao mundo empresarial. Um resultado científico é valorizado por sua simplicidade e abstração. O artigo sobre a teoria das perspectivas é um exemplo. O pessoal da *Scientific American* adora, porque é uma ideia simples que explica tudo. Isso por si só não ajuda as empresas. Essas estão mais interessadas em soluções específicas para seus problemas específicos, complicados (e às vezes *desinteressantes*).

Um passo fundamental foi tecnológico. Em 26 de junho de 1974, um pacote de chicletes Juicy Fruit da Wrigley no Marsh's Supermarket em Troy, no estado de Ohio, foi registrado digitalmente. Foi o primeiro produto de consumo a ser digitalizado na caixa registradora, o auge de um esforço feito pela IBM para desenvolver um código de produto digitalizável. Nos anos seguintes, os *scanners* tornaram-se comuns em ambos os lados do Atlântico. Eles produziram um volume

extraordinário de informação. Todo mundo imaginava que os dados deveriam ser úteis, mas ninguém sabia bem o que fazer com eles.

A tese de um dos estudantes de doutorado de Simon, Eckhard Kucher, foi sobre dados digitalizados. Kucher e Simon perceberam que os dados ofereciam uma forma de relacionar a psicologia dos preços e a realidade prática. Eles permitem que os analistas realizem “experimentos” de decisão retroativamente, analisando como os consumidores reagem (ou não reagem) a um aumento de preços, uma liquidação ou um desconto. Os dados capturam todos e quaisquer efeitos comportamentais, bem como os econômicos tradicionais, e os resultados são específicos para a empresa e seus clientes. Kucher propôs abrir uma empresa de consultoria para oferecer assessoria a empresas sobre como ajustar e determinar preços. Simon já estava com essa ideia em mente e rapidamente concordou. A parceria começou no início de 1985.

Uma empresa talvez não tenha muito a fazer para mexer nos custos, mas, geralmente, tem a liberdade de definir preços, conforme argumentaram Simon e Kucher. Os sócios descobriram que poucos empresários têm alguma ideia clara do que seus clientes estão dispostos a pagar, ou como os preços afetam os lucros. Esta é uma das áreas que os dados digitalizados podem ajudar a desvendar.

Desde a década de 1980, a indústria de consultoria de preços floresceu. O software é uma parte importante do kit de ferramentas. Um supermercado ou loja de departamentos ou loja on-line tem tantos preços que somente um software é capaz de gerenciar esses dados. Os softwares de controle de preços estão em sua quarta geração, de acordo com Todd P. Michaud, CEO da Revionics. Uma empresa cliente insere seus dados digitalizados e obtém preços otimizados para lucros (para cada código UPC), ilustrados com gráficos que demonstram por que o preço deve ser maior ou menor. “De fato, o software de preços de varejo agora é capaz de ensinar a si mesmo”, gabou-se Michaud.

Não é apenas um software, é claro. Os preços se tornaram mais criativos do que nunca. Simon considera seus consultores arquitetos de “estruturas de preços”. São planos de cobrança (pense no seu plano de celular) que, de um jeito ou de outro, sofisticaram a pegadinha do Big Texan de preços não lineares. O cliente é incentivado a pagar mais do que pretendia em uma busca paradoxal para obter um preço baixo. A psicologia da tomada de decisão tem muito a dizer sobre por que

isso funciona — e quase nada a dizer a quem se aflige com suas ramificações éticas. Muitos sentirão que o cliente foi enganado para comprar mais carne, ou minutos, do que ele realmente queria. A nova psicologia responde que “o que o cliente quer” não está tão claro assim. É construído no momento da compra, influenciado por detalhes que a mente consciente acredita serem imateriais. Desnecessário dizer que o trabalho do consultor de preços é criar situações favoráveis para o cliente.

Uma máxima da SKP afirma: “O preço é uma alavanca perigosa.” Uma pequena mudança nos preços pode fazer uma enorme diferença na rentabilidade, para o bem ou para o mal. Simon estima que otimizar os preços de uma empresa em geral **umenta as margens de lucro em cerca de 2 pontos percentuais**, digamos, de 5% para 7%. Michaud defende **1 a 4%** como uma faixa representativa. Como as margens de lucro são baixas no início, aumentar 1 ou 2% pode impulsionar imensamente os lucros. Pouquíssimas intervenções têm esse efeito sobre os lucros. Para centenas de empresas, este argumento de vendas tem sido quase irresistível.

25. Verificação de preços

Uma das aplicações mais maquiavélicas da arbitrariedade coerente pode ser encontrada em qualquer caixa registradora. É o “cartão de fidelidade” do supermercado. Os clientes que utilizam cartões de fidelidade são um grupo autosseleccionado de mesquinhos. Eles se identificam como tal cada vez que se apressam em passar o cartão porque não podem suportar a ideia de perder um desconto de US\$0,50 em toalhas de mão. Estes são os clientes capazes de atravessar a cidade para economizar US\$5.

Os dados do cartão de fidelização informam ao mercado quais são as marcas e os itens que seus clientes sensíveis a custos compram mais regularmente. De acordo com Jim Hertel da Willard Bishop, uma empresa de consultoria de supermercados, as cadeias geralmente separam 500 ou mais itens mais comprados para tratamento especial. Os mercados sabem que os clientes notarão aumentos de preços da Coca-Cola ou da carne ou de um café especial. Tanto quanto possível, eles tentam aumentar os preços dos produtos sem causar muito alarde. Dificilmente alguém fica chateado quando eles aumentam o preço da erva aromática cerefólio ou de outros itens pouco comprados, como molho de tomate gourmet, romãs, queijo de cabra, ou suco de laranja natural. “[Existe oportunidade de ganhar alguma margem sobre esses itens](#)”, explicou Hertel. Isso porque os clientes não conseguem lembrar do que pagaram da última vez que compraram o produto e não têm uma noção precisa do quanto esses itens deveriam custar.

Os consultores de supermercados deixam em aberto a questão do que impulsiona a disposição do consumidor de pagar. Um dos achados recentes mais intrigantes é que os [compradores gastam mais quando se deslocam pela loja em sentido anti-horário](#). Em média, esses clientes gastam US\$2 a mais do que os clientes que fazem o percurso no sentido horário.

Isso foi determinado em estudos com os movimentos do carrinho de compras. Herb Sorensen da Sorensen Associates equipou carrinhos com etiquetas RFID que emitem um som de rádio a cada 5 segundos. Esta tecnologia PathTracker permite que os sensores façam a triangulação da localização de cada carrinho, mapeando seu movimento e registrando o que foi comprado e a que preço. Ninguém sabe ao certo por que os clientes comprem mais ao se deslocarem no sentido anti-horário. Paco Underhill, CEO da Envirosell, cita um palpite popular, de que os norte-americanos veem os carrinhos de compras como “carros” a serem conduzidos pela direita. “Se você quer chamar a minha atenção é melhor ficar à minha direita”, disse Underhill. Segundo esta teoria, a maioria destra tem mais facilidade para fazer compras por impulso quando a divisória ou estante está à direita. As descobertas de Sorensen foram amplamente adotadas, e os mercados colocaram sua entrada principal à direita no layout da loja para incentivar compras no sentido anti-horário.

Uma das experiências mais conhecidas de Richard Thaler envolve uma mercearia. Você está na praia em um dia quente de verão e precisa desesperadamente de uma cerveja gelada. Um amigo se oferece para comprar cerveja no único lugar disponível nas redondezas, um mercadinho. Ele avisa que pode ser caro, então pergunta quanto você está disposto a pagar. Ele só comprará a cerveja se o preço da loja não for maior do que o limite que você especificar.

Quando Thaler apresentou o caso para os executivos no início dos anos 1980, o preço médio de reserva foi US\$1,50. Outro grupo ouviu uma história bem semelhante, a única diferença sendo o local de venda da cerveja, que seria o bar de um resort sofisticado. Para este grupo, a média foi de US\$2,65.

As duas versões da história deixaram claro que o amigo compraria uma garrafa da sua cerveja favorita. O produto seria exatamente igual, independentemente do local de compra. O ambiente do hotel era irrelevante porque a cerveja seria consumida na praia. Ainda assim, o executivo médio estava disposto a pagar US\$2 por uma garrafa de cerveja proveniente de um hotel sofisticado, mas não de um mercadinho simples. Os entrevistados consideraram que o preço cobrado pelo bar do hotel era justo; já para o mercadinho, US\$2 por

uma garrafa de cerveja seria exorbitante.

Thaler considerou o que seu comerciante imaginário poderia fazer para impulsionar as vendas de cerveja. Ele sugeriu “investir em artigos de luxo supérfluos ou instalar um bar”. Isso aumentaria as expectativas dos consumidores sobre qual seria o preço justo de uma cerveja, resultando em mais vendas.

Outra sugestão foi que o proprietário do mercadinho vendesse cerveja em vasilhames maiores, em vez do padrão. Os consumidores lembram do valor cobrado pela garrafa de cerveja padrão. Talvez não saibam quanto custa uma garrafa com mais capacidade. (Poderiam até tentar calcular, mas este não é o caso.) Além disso, é mais fácil conseguir um lucro extra em uma quantidade maior de cerveja do que em volumes menores.

As ideias de Thaler podem ser observadas hoje na indústria dos supermercados. Mercados sofisticados, como Whole Foods, [tiram o máximo proveito do “luxo supérfluo”](#). Isso permite que o mercado cobre preços que não seriam tolerados em outras circunstâncias. Todas as lojas da cadeia Whole Foods apresentam um departamento de hortifrutigranjeiros extremamente sofisticado. “Não são bonitinhos?”, perguntava um cartaz engraçadinho ao lado das batatas russas especiais na loja da Time Warner Center em Manhattan. *Mais bonitinhos do que seus produtos básicos*, aparentemente — e não ouse sair comparando preços.

Atacadistas como a Costco e o Sam’s Club vendem baldes de molhos de salada variados e pacotes com 36 rolos de papel higiênico. Você é levado a acreditar que está fazendo um bom negócio ao comprar em grandes quantidades. Às vezes, realmente é verdade... Outras vezes, o negócio não é tão bom quando parece. É difícil dizer. Não são muitos compradores que sabem quanto deveria custar uma lata de 2,5kg com pedaços de abacaxi.

As designações “orgânico” e “ecológico” são verdadeiros achados para mercados de todos os tipos. O que quer que esses termos queiram dizer, eles também significam que o preço mais alto cobrado por eles não parece tão absurdo assim.

Outro problema com cerveja: Joe Sixpack está escolhendo uma marca na prateleira de um mercado. Uma cerveja especial custa US\$2,60, e

outra marca barata custa apenas US\$1,80. A cerveja especial é “melhor” (o que quer que isso signifique). Os conhecedores avaliaram a marca especial com a nota 70 em 100 em termos de qualidade, enquanto a marca mais barata está na faixa de 50. Qual delas Joe deveria comprar?

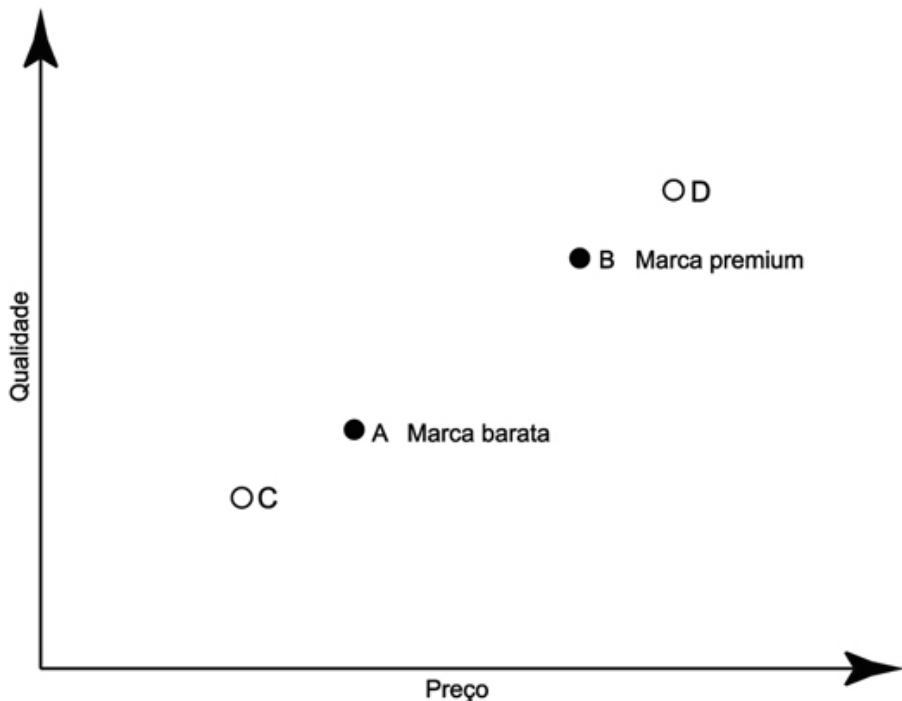
Joel Huber e Christopher Puto, na época professor e aluno de pós-graduação da faculdade de administração da Universidade de Duke, lançaram este dilema a um grupo de estudantes de administração. Os alunos preferiram a cerveja especial com uma margem de 2 para 1.

Outro grupo escolheu entre três cervejas, as duas mencionadas acima e uma terceira com um preço convidativo de US\$1,60 e uma avaliação de qualidade baixa (40). Nenhum estudante quis experimentar a cerveja superbarata. No entanto, a inclusão de mais uma opção afetou sua forma de escolher. A proporção de estudantes que escolheram a cerveja barata original foi 47%, subindo em relação aos 33% iniciais. A existência de uma cerveja ainda mais barata legitimou a cerveja média.

Em outro grupo de testes, as três opções envolviam a cerveja barata e cervejas especiais, e uma cerveja super-especial. Como muitos produtos sofisticados, esta cerveja era muito mais cara (US\$3,40) e somente um pouco melhor em termos de qualidade (avaliado em 75). Dez por cento dos alunos afirmaram que escolheriam a cerveja superespecial. Surpreendentemente, 90% dos entrevistados escolheram a cerveja especial. Ninguém quis a cerveja barata.

Era como puxar as cordas de uma marionete. Huber e Puto descobriram que poderiam fazer os alunos escolherem uma cerveja ou outra, apenas acrescentando uma terceira opção que *ninguém ou poucos queriam*.

Escolher uma cerveja americana *deveria* ser simples. Uma profusão de testes de sabor às cegas alega que apreciadores ávidos não sabem a diferença entre a Budweiser, a Miller e a Coors. Como todas as cervejas do mercado de massa têm praticamente o mesmo sabor, a diferença está entre o preço e a qualidade (é preciso questionar também se a “qualidade” é uma ilusão de marketing).



Vamos analisar o gráfico acima. A cerveja ideal seria ao mesmo tempo barata e de alta qualidade, ficando no canto superior esquerdo. Eu não preciso nem dizer que esta não é a forma que a cerveja ou a vida funciona. Em geral, existe uma correlação, mesmo frouxa, entre preço e qualidade. Isso significa que as marcas tendem a ficar em uma linha diagonal que parte do canto inferior esquerdo até o canto superior direito.

Para aumentar a participação de mercado da marca barata A, conforme Huber e Puto verificaram, basta oferecer uma opção mais barata C. A opção C torna-se um “chamariz”. Provavelmente não terá uma boa fatia de mercado, mas exercerá um efeito de atração, mudando as escolhas dos consumidores para baixo em relação à marca barata original A. Da mesma forma, acrescentar uma opção D de alto preço (em vez de C) faz os consumidores subirem os valores que estão dispostos a pagar, aumentando a fatia de mercado da marca especial B.

Depois que os participantes declaravam suas escolhas, Huber e Puto perguntavam por que eles haviam escolhido essas opções. As respostas faziam certo sentido. Aqueles que escolheram a opção de preço médio

entre três possibilidades descreveram sua decisão como “segura”, um “meio-termo”. A cerveja mais barata pode ter um gosto horrível, e a mais cara pode ser um roubo, mas quem escolher a opção do meio estará bem.

O artigo de Huber e Puto, publicado na edição de 1983 do *Journal of Consumer Research*, hoje representa a base do marketing contemporâneo. Eles observaram, no entanto, que as empresas tinham intuído essas ideias. A Budweiser da Anheuser-Busch era a cerveja premium mais vendida nos Estados Unidos quando a empresa iniciou uma promoção agressiva de uma marca superpremium, a Michelob, na década de 1960. Se fosse verdade que os apreciadores de cerveja sabem exatamente o que querem e quanto pagar, a Michelob teria canibalizado o mercado da Budweiser. Em vez disso, o total de vendas da Budweiser e da Michelob aumentou. Huber e Puto argumentam que a Michelob fez a Budweiser parecer “menos radical, menos cara e menos de elite”. Alguns apreciadores da cerveja Budweiser mudaram para a sofisticada Michelob, mas isso foi compensado por compradores de cervejas mais baratas que passaram a comprar a Bud. Em outras palavras, os anúncios da Michelob fizeram com que alguns apreciadores da Miller mudassem para Budweiser. No geral, a Anheuser-Busch saiu na frente.

O efeito de atração vem sendo usado de forma dinâmica. Em 1961, a Procter & Gamble lançou a Pampers, uma marca de fraldas descartáveis. Originalmente, a concorrente da Pampers eram as fraldas de pano. As descartáveis eram consideradas mais convenientes e muito mais caras. Em 1978, a Procter & Gamble lançou uma marca de fraldas descartáveis de preço mais alto, a Luvs. Além de captar o mercado de luxo que existia para fraldas descartáveis, a Luvs apresentou um contraste, convencendo os usuários de fraldas de pano de que a Pampers não era uma indulgência tão cara assim afinal de contas. Em meados dos anos 1990, os tempos haviam mudado novamente. Os pais tinham mudado para fraldas descartáveis, com exceção de uma minoria ambientalmente sensível. A Procter & Gamble decidiu que poderia usar uma outra marca mais barata para competir com a Pampers. A partir de 1994, a Luvs foi reposicionada como uma marca barata.

26. Chamariz para a Prada

O termo da psicofísica que está nos lábios dos gerentes das lojas Prada é “âncora”. No mercado de luxo, o termo descreve um artigo com preço obscenamente alto à venda principalmente para manipular os consumidores. A âncora está à venda, mas não tem problema se ninguém comprar. Está ali realmente para causar um contraste. Faz com que todo o resto pareça acessível, por comparação. “É uma estratégia que remonta ao século XVII”, afirmou recentemente Paco Underhill. “[Você vendia algo para o rei, mas todo mundo na corte tinha que ter algo menos valioso. A bolsa na vitrine custa US\\$500, e você sai da loja com uma camiseta.](#)”

Hoje, a estratégia pode significar bolsas de cinco dígitos e relógios de sete. No meio da mais cruel recessão desde os anos 1930, Ralph Lauren estava vendendo uma bolsa de couro de jacaré “Ricky” por US \$14 mil. Hermès tem um relógio de US\$330 mil, e com US\$1 milhão é possível comprar o relógio Black Caviar Big Bang da Hublot “[com 322 diamantes negros invisivelmente incrustados para esconder qualquer sinal de de metal](#)”. (O metal que está sendo escondido é ouro branco de 18 quilates.) Quem pagaria US\$1 milhão por um relógio? Essa é exatamente a pergunta que deve fazer a si mesmo. A pergunta seguinte é: “Quanto você *realmente* estaria disposto a pagar por um ótimo relógio?” As perguntas são semelhantes às feitas nas experiências de ancoragem e, provavelmente, têm o mesmo resultado.

Um preço âncora é como o deslumbrante anel branco no experimento de S.S. Stevens. Faz os tons opacos do cinza do comprador compulsivo parecerem uma barganha. Preços altos também funcionam como chamariz. Eles convencem os compradores de que *alguém* deve estar pagando essa quantia (caso contrário, por que a loja colocaria o produto à venda?). Essa não é necessariamente uma conclusão correta. A Hublot fez apenas um relógio de US\$1

milhão (e cautelosamente o identifica como uma encomenda especial). A Hermès fabricou dois de seus relógios de US\$330 mil, e as bolsas caríssimas em geral são exclusivas de uma loja principal. A ilusão de que existe mercado de oferta e demanda autêntico para esses produtos é alimentada pelo *Robb Report* e a imprensa de celebridades. [Eva Longoria foi fotografada carregando uma bolsa Coach](#) “Miranda” feita de couro de píton azul! Não vem ao caso se ela pagou o preço de tabela pelo produto ou não.

Mesmo nos melhores momentos econômicos, as lojas de luxo são as vilas de Potemkin, existindo para convencer os materialistas de que existe um mundo mais rico, mais esbanjador do que realmente é. O consultor de marketing Dan Hill da Sensory Logic afirmou que as lojas de sucesso usam itens caros para criar [“uma mistura de raiva e felicidade”](#). Consumidores de classe média alta ficam com *raiva* porque não podem pagar o artigo exposto na loja e usado por celebridades. A reação instintiva é a de ficar *feliz* por comprar qualquer outra coisa.

Uma das ideias principais sobre a determinação behaviorista de preços é que os itens que não vendem podem mudar aqueles que vendem. Amos Tversky gostava de contar esta história. [A cadeia Williams-Sonoma, conhecida pela alta qualidade e preços acessíveis, uma vez ofereceu uma máquina de fazer pão sofisticada por US\\$279. A empresa mais tarde acrescentou um modelo um pouco maior, fixando o preço em US\\$429. Adivinha o que aconteceu?](#)

O modelo de US\$429 foi um fracasso. A menos que você esteja administrando um internato, quem precisa de uma máquina de fazer pão maior? Mas as vendas do modelo de US\$279 quase dobraram. Claramente, havia pessoas encantadas com a ideia de uma máquina de fazer pão de qualidade da Williams-Sonoma. A única coisa que os impedia de comprar o produto era o preço. Parecia caro pagar US\$279. Quando a loja acrescentou o modelo de US\$429, a máquina de US\$279 não foi mais considerada uma extravagância. Poderia ser racionalizada como um produto útil, que fazia quase tudo que o modelo de US\$429 fazia, a preço de banana. Adicionar outro ponto de preço, mesmo que quase ninguém o escolhesse, aumentou o preço que os consumidores estavam dispostos a pagar por uma máquina de fazer

pão.

Segundo Tversky, este não foi um plano engenhoso traçado pela Williams-Sonoma. Desde então, os varejistas passaram a comparar os efeitos nos preços. Estendendo o trabalho de Huber e Puto, um artigo de 1992 de Tversky e Itamar Simonson estabeleceu **dois mandamentos do varejo manipulador**. Um é a *aversão a extremos*. Eles mostraram através de pesquisas (envolvendo câmeras Minolta, canetas Cross, micro-ondas, pneus, computadores e toalhas de papel) que, quando os consumidores estão indecisos, eles evitam o artigo mais caro ou menos caro oferecido; o de melhor ou pior qualidade; o maior ou o menor. A maioria prefere algo intermediário. Portanto, a maneira de vender muitos sapatos de US\$800 é expor alguns pares de US\$1.200 ao lado deles.

“Os efeitos de contraste são onipresentes na percepção e no julgamento”, afirmaram Simonson e Tversky. “O mesmo círculo parece grande, quando cercado por círculos menores, e pequeno, quando cercado por círculos grandes. Assim, o mesmo produto pode parecer atraente em um fundo de alternativas menos interessantes e pouco atraente comparado com alternativas mais interessantes. Propomos que o efeito de contraste não se aplica apenas aos atributos individuais, tais como tamanho ou atratividade, mas também às compensações entre os atributos.”

Isto leva a seu segundo princípio, o *contraste compensador*. Entre em uma loja de artigos de couro e você verá dezenas de bolsas, nenhuma delas, indiscutivelmente, a melhor segundo padrões normais. Uma bolsa é mais prática, outra é mais elegante, outra é de uma cor mais interessante, e ainda outra é 40% mais barata. A cliente, não gostando de perder, se sente desconfortável com esta cornucópia de escolha. Ela teme que vai escolher a bolsa A e depois perceber que deveria ter escolhido a B...

A regra de contraste compensador afirma que quando o item X é claramente melhor do que uma escolha Y inferior, os consumidores tendem a comprar X — mesmo quando há muitas outras opções e é impossível dizer se X é a melhor escolha. O fato de que X é melhor do que Y por si só é um ponto de venda, e tem mais peso do que deveria. Aparentemente, a cliente tenta reduzir a ansiedade, escolhendo um item que pode ser justificado (para si mesma, uma amiga, um cônjuge que questiona a sua fatura de cartão de crédito). Ela é capaz de se

convencer a comprar a bolsa X, porque o artigo é muito melhor do que o Y.

O contraste compensador é particularmente importante no comércio de luxo, em que as marcas são vendidas em lojas que comercializam seus próprios produtos exclusivamente. Em cima disso, os varejistas com marcas fortes têm grande flexibilidade nos preços (um cliente que *precisa* ter um scarpin Jimmy Choo não se importa tanto com o preço das outras marcas). Os consultores da Simon-Kucher muitas vezes encontram-se na posição de repreender os clientes por definirem seus preços muito baixos. “[Os preços de artigos de luxo não estão diretamente ligados a qualquer tipo de custo](#)”, explica objetivamente um relatório de marketing da SKP. “A arte de preços de luxo está em quantificar o valor ao consumidor, independentemente do custo, dos preços dos concorrentes ou de mercado.”

[A Coach distribui apenas uma ou duas de suas bolsas caríssimas para cada uma de suas lojas principais.](#) Elas ficam expostas lindamente, com o preço em tamanho tão grande e legível quanto permite a decência. A Coach não vende muitas dessas bolsas e provavelmente ficaria feliz se não vendesse nenhuma. Para dar um exemplo, eles têm uma bolsa de couro de jacaré que custa US\$7 mil e outra bastante semelhante, de couro de avestruz, de US\$2 mil. A maioria dos compradores teria dificuldade em adivinhar qual é a bolsa de US\$7 mil e qual é a de US\$2 mil. Alguns vão pensar que o avestruz é mais exclusivo do que o jacaré, de qualquer maneira.

Para o contraste compensador funcionar, uma das opções precisa ser “inferior”. Como quase todo mundo, mesmo um cliente da Coach se importa com o preço, e qualquer coisa que pareça ser gratuitamente superfaturado é uma escolha “inferior” em um aspecto importante. Uma bolsa de US\$7 mil faz com que uma bolsa semelhante de US\$2 mil se torne mais desejável. (É muito mais barata, e ainda tem a marca da grife!) Isso resulta em um aumento de vendas para as bolsas de couro de avestruz de US\$2 mil, que poderiam ter sido rejeitadas como muito caras, deliberadamente acima do que valem.

As realidades de moda se encaixam bem nas duas regras de Simonson e Tversky. Estilo de verdade sempre foi caro, desconfortável, chocante. Um grupo seleta, de corpo e conta bancária

impecáveis, consegue encarar. Todo o resto se contenta com algo um pouco mais confortável, mais barato e acessível. Poucos itens quase inatingíveis podem manipular a grande massa de consumidores.

A Prada acredita na engenharia do contexto. A grife pagou [mais de US\\$1.700 por pé quadrado](#) por sua loja projetada pelo arquiteto Rem Koolhaas no SoHo e está pagando aluguéis igualmente estratosféricos. Ela não dedicaria espaço a artigos que dificilmente vendem, a menos que houvesse uma razão para isso. O contraste compensador é parte do custo de fechar negócios, como a publicidade ou montar vitrines vistosas ou contratar projetos de arquitetos famosos. Não é incomum encontrar itens semelhantes à âncora de alto preço à venda por um décimo do valor. Quem não pode pagar por eles sempre pode tentar aqueles óculos de sol de US\$300. Ou o pingente para celular de US \$110. [O site britânico da Prada](#) dá dicas de onde está o dinheiro (online, de qualquer modo). Oferece 10 tipos de sapatos femininos, 23 bolsas e 54 “presentes” — bugigangas como chaveiros, pulseiras e capas para celulares e iPads. Cobrando £60 por uma pulseira com pingente, a margem de lucro deve ser astronômica.

27 . Psicologia dos cardápios

“Daniel Boulud tem um restaurante que serve um hambúrguer de bife Kobe e trufas por US\$100”, afirmou o consultor de restaurantes Brandon O'Dell. “Talvez uma vez por semana alguém vá lá e gaste US \$100 em um hambúrguer. Mas o propósito desse prato não é ganhar fortunas com a venda de hambúrgueres. É fazer com que todo o resto do cardápio pareça barato, por comparação. Quando vemos um hambúrguer de US\$100 no cardápio, podemos achar que um bife de US\$50 é uma pechincha.”

Boulud é creditado por dar início à tendência pré-recessão de incluir itens ridiculamente caros nos cardápios de Manhattan. Em 2001, o *db Bistro Moderne* de Boulud começou a vender um hambúrguer (recheado com costela de porco refogada e *foie gras*) por então *impensáveis* US\$28. Recebeu muita divulgação e um monte de imitadores. Boulud aumentou a aposta com uma versão contendo 20g de trufas negras (na época) por US\$150. Um de seus imitadores, o Wall Street Burger Shoppe, oferece um hambúrguer de bife Kobe com 25g de trufas e flocos de ouro por US\$175.

Os restaurantes de hotel aproveitaram esta ideia, talvez com base na teoria de que quem pode pagar um hotel em Manhattan tem dinheiro para torrar. O cardápio do Norma's no Parker Meridien oferece uma omelete de caviar e lagosta por US\$1 mil, e o Westin Hotel oferece um *bagel* de trufa e goji por US\$1 mil. Incluir esses preços no cardápio do restaurante custa muito pouco. Se e quando um pedido é recebido, é o dia de sorte do *chef*. Mas, principalmente, os *bagels* de US\$1 mil existem para fazer com que os clientes gastem mais. O efeito é inconsciente, mas não menos real.

“Lugares como Chili's e Applebee's são especialistas nisso”, afirma Jim

Laubeo, dono de restaurante e consultor culinário. “Basta ir a um desses restaurantes e observar o que eles fazem para chamar atenção para os itens que querem vender. E acreditem, eles sabem exatamente o que eles querem vender.”

Sizzler, Hooters, TGI Friday's, Olive Garden: independentemente das suas limitações culinárias, esta é a vanguarda da ciência dos cardápios. O objetivo do projeto do menu psicológico é chamar atenção para os itens lucrativos (sinônimo de “superfaturados”). [A convenção da indústria divide os itens dos cardápios em estrelas, quebra-cabeça, cavalos de carga e cães](#). Uma estrela é um item popular, de alto lucro — em outras palavras, um item pelo qual os clientes estão dispostos a pagar muito mais do que custa para fazer. Um quebra-cabeça também é um item altamente lucrativo, mas impopular; um cavalo de carga é o oposto, popular, mas não lucrativo. Um cão é impopular e não lucrativo. Os consultores tentam transformar quebra-cabeças em estrelas, afastar os clientes dos cavalos de carga e convencer a todos de que os preços no cardápio são mais razoáveis do que parecem.

Um truque comum é oferecer “variações”. Itens caros como filés são oferecidos em dois tamanhos. O cliente não é informado quanto menor é a porção, mas não importa. Ele supõe que o menor tamanho tem um preço atraente, porque custa menos. Na realidade, o “tamanho pequeno” é o bife que o restaurante queria vender desde o princípio, e o “preço mais baixo” é o que tinham a intenção de cobrar por ele. [“Se você fizer isso com três itens do cardápio”](#), afirma o consultor Tepper Kalmar, “realmente faz diferença”.

“Agrupamento” é a prática de vender vários itens supostamente por uma pechincha. São seleções de “refeições combo” dos restaurantes fast-food e refeições completas a preço fixo. Como todo mundo sabe, o pacote incentiva o cliente a pedir algo extra. A combinação hambúrguer mais fritas e refrigerante custa apenas alguns centavos a mais do que o hambúrguer e o refrigerante à la carte. Por que não pedir as fritas também? [“Ao dar um pequeno desconto no terceiro item, o lucro bruto total sobe”](#), disse Kalmar.

Há outra razão para a eficácia do agrupamento. Ele promove a confusão. Um restaurante com preços fixos impede que os frequentadores fiquem chateados em [pagar US\\$13 por duas vieiras](#) (um exemplo que Richard Thaler encontrou em um guia Zagat de São

Francisco). É difícil ter certeza dos custos dos itens e se é ou não caro demais.

O efeito de agrupamento desaparece à medida que clientes habituais se familiarizam com os preços de seus combos favoritos. Por esta razão, os menus de cadeias de restaurantes são um caleidoscópio calórico em constante mudança. Novas entradas são oferecidas, e as antigas mudam ou desaparecem. Os combos podem ser superdimensionados. Você quer batatas onduladas? Não dá para comprar exatamente a mesma coisa que a última vez, nem se pode comparar os preços exatamente.

Quando tudo mais falhar, Kalmar diz aos donos de restaurante para explorar aumentos de preços de “oportunidade”. Esta estratégia adota a constatação da pesquisa sobre justiça de que os vendedores devem culpar alguém por quaisquer aumentos de preços. Quando necessário, Kalmar sugere que os restaurantes afixem cartazes explicando que os preços do gás ou os custos de energia ou alguma perda de safra (o que quer que seja) forçaram o estabelecimento a repassar os seus custos extras em um aumento de preços “provisório”.

CAFÉ, LIQUEURS & BIERES DE MARQUE

PASTIS

CUISINE TRADITIONNELLE RECOMMANDEE

CAFE - COMPTOIR - RESTAURANT

COCKTAILS AU PASTIS

- LA TOMATE 9.00
Ricard, Cherry Syrup
- LE FEU ROUGE 13.00
Absolut Pepper Vodka, Ricard, Fresh Lemon Juice
- LE SAZERAC 13.00
Beehive, Fresh Lemon Juice, Cocardi
- LE PERROQUET 9.00
Pernod, Mint Syrup
- L'AMANDÉ PASTIS 9.00
Ricard, Almond Syrup, Soda Water

PLATS DU JOUR

- Lundi CONFIT DE CANARD
- Mardi COQ AU VIN
- Mercredi THOUT LE SEACH
- Jeudi LOBSTER RAVIOLI
- Vendredi BOUILLABASSE
- Samedi PRIME RIB
- Dimanche CHICKEN POT PIE

Eating pie or sandwiches (fish, shellfish, eggs) may increase the risk of foodborne illnesses. Always cover your food to avoid contamination from cheques.

HORS D'OEUVRES

- Onion Soup Gratinée 10.00
- Fresh Arugula Salad w/Parmesan & Lemon 10.00
- Frites Aux Légumes
w/Bacon & Soft Poached Egg 13.00
- Mixed Green Salad 8.00 w/Goat Cheese 10.00
- Chicken Liver & Foie Gras Mousse 13.00
- Roasted Beet Salad
w/Mache, Blue Cheese & Walnuts 13.00
- Sea Scallops Provençal 14.00
- Pastis Caesar Salad w/Bacon 13.00
- Steak Tartare 14.00
- Oysters on the Half Shell P/A
- Shrimp Cocktail 14.00
- Fried Calamari w/Horssai Mayonnaise 13.00
- Popadachre Nicoise
w/Caramelized Onions, Olives & Anchovies 12.00
- Hericots Verts Salad
w/Sharp Yule Cheese & Pecans in Sherry Vinaigrette 13.00
- Warm Goat Cheese "Petatou" 13.00

SALADES ET SANDWICHES

- Grilled Chicken Paillard 18.00
- Seared Tuna Nicoise 18.00
- Grilled Vegetable Salad 16.00
- Croque-Monsieur 14.00 Croque-Madame 15.00
- Mediterranean Tuna Sandwich 14.00
- Street Style Sandwich w/Onions & Gruyère 18.00
- Hamburger 15.00 w/Cheese 16.00 a Chaud 16.00
- Omelette aux fines Herbes w/French Fries 15.00

ENTREES

- Skate au Beurre Noir 22.00
- Seared Onigets Salmon w/Shallots,
Mushrooms & Spinach in Balsamic 26.00
- Fish and Chips w/Tartar Sauce 18.50
- Monkfish "Gros Roges"
w/Curry Root Potatoes & Grated Endive 24.00
- Grilled Mahi Mahi
w/Vegetable Cous Cous, Red Pepper & Harissa Cools 22.00
- Half or Whole Roast Lobster w/Garlic Butter & Fries . P/A
- Heritage Pork Porterhouse "Five Spice"
w/Spinach, Root Vegetables & Onions 25.00
- Steak Frites w/Béarnaise 32.00
- Braised Beef w/Glazed Carrots 22.00
- Roasted Chicken "Grand-Mère"
w/Potatoes, Onions, Mushrooms & Bacon 24.00
- Moules Frites au Pernod 19.00
- Rack of Lamb Roasted in Dijon Mustard
w/Flageolet Beans & Carrots 34.00
- Pests Bar Steak w/Béarnaise or Maître D' Butter 23.00
- Tripes Gratinées 19.00
- Fish of the Day P/A

PATES

- Penne Puttanesca 16.00
- Macaroni Gratin 15.00
- Homemade Mushroom Ravioli
w/Mushrooms & Spinach 18.00
- Linguini w/Cockles & Garlic 16.00
- Spaghetti Bolognese 18.00

GARNITURES

- Légumes Verts 8.00
- Carottes Vichy 8.00
- French Fries 8.00
- Gratin Dauphinois 8.00
- Broccoli Rabe 8.00

- CARAFE MAISON -

BLANC

RIESLING
verre 12.00 / demi 21.00 / carafe 27.00

MAÇON-VILLAGES

verre 10.00 / demi 19.00 / carafe 22.00

ROUGE

BORDEAUX
verre 11.00 / demi 19.00 / carafe 24.00

CÔTES-DE-RHÔNE
verre 9.00 / demi 15.00 / carafe 20.00

BREAKFAST	TOUTE L'ANNÉE	8.00 AM - 11.30 AM
LUNCH	MONDAYS-THURSDAYS	12.00 PM - 5.00 PM
DINNER	TOUTE L'ANNÉE	6.00 PM - 12.00 AM
	SUNDAYS-THURSDAYS	12.00 AM - 1.00 AM
SNACK	THURSDAYS - SUNDAYS	12.00 AM - 3.00 AM
	FRIEDS - SUNDAYS	12.00 AM - 3.00 AM
BRUNCH	SATURDAYS-SUNDAYS	10.00 AM - 4.00 PM
WAKE UP & BREAKFAST	WAKE-UPS	12.00 PM - 11.00 PM
	SUNDAYS	9.00 AM - 11.00 PM

20% gratuity added to parties of 6 or more
EXECUTIVE CHEFS
Ried Hsar & Lee Hsuan
CHEF DE CUISINE
Pascal Le Suec

A manipulação no planejamento de cardápios muitas vezes é uma questão de tipografia. A figura acima ilustra um cardápio do Pastis, e na página 241 temos um exemplo do cardápio do Union Square Café,

ambos restaurantes populares de Nova York. Segundo o raciocínio dos consultores de cardápio, o Pastis fez quase tudo errado, e o Union Square Café fez quase tudo certo. O erro mais comum nos menus, de acordo com Brandon O'Dell, é listar os preços em uma coluna, como o Pastis fez. “O cardápio se torna uma lista de preços. Os clientes acabam escolhendo os itens mais baratos, em vez de escolher o que querem e *depois* decidir se vale a pena.”

O cardápio do Pastis também utiliza pontilhado. O propósito do pontilhado é direcionar o olhar do cliente dos itens para os preços e eles fazem exatamente isso. Mas não é isso que restaurantes deveriam querer. Um cliente que faz seu pedido com base no preço não é rentável. Para minimizar a sensibilidade aos preços, o consultor Gregg Rapp, de Seattle, [orienta seus clientes a apagar o pontilhado e omitir os cifrões](#), pontos decimais e centavos de seus cardápios. O Union Square Café fez tudo isso. O texto centralizado do cardápio evita que os preços formem uma coluna certinha. Não é que os clientes não possam verificar os preços, mas a maioria vai seguir os sinais sutis fornecidos. As sugestões aqui dizem: “Preste atenção à comida, e não aos preços.”

Main Courses

Pan-Roasted Cod with Aromatic Vegetables, Blood Orange-Lobster Broth and Black Olive Oil 30

Grilled Wild Striped Bass, Gigante Beans, Roasted Onions and Romesco Sauce 31

Seared Sea Scallops, Brussels Sprout-Bacon *Farrotto* and Black Trumpet Mushrooms 31

Pan-Roasted Giannone Chicken, Anson Mills Polenta, Root Vegetables & Swiss Chard Pesto 27

Crispy Duck Confit, Fingerling Potatoes, Cipollini, Bitter Greens & Huckleberry *Marmellata* 29

Grilled Lamb Chops *Scotta Dita*, Potato-Gruyère Gratin and Wilted *Insalata Tricolore* 35

Grilled Smoked Cedar River Shell Steak, Vin Cotto-Glazed Grilled Radicchio and Whipped Potatoes 35

Winter Vegetables — Fennel *Parmigiano*, Grilled Radicchio, Lentil Farrotto, Fried Polenta and Pesto Root Vegetables 26

[Clique aqui](#) para ver um exemplo de um cardápio recente do restaurante Balthazar, em Nova York. Embora ele tenha muitos preços em colunas, o menu do Balthazar usa alguns truques sofisticados da

psicologia do cardápio.

O cliente típico abre o cardápio e vê primeiro o canto superior direito. O Balthazar não se arrisca nesse quesito: tem uma figura no canto superior direito, outra maneira de chamar a atenção. De lá, o olhar normalmente desce para o centro da página à direita. Os consultores de cardápio utilizam estes espaços do menu principal para itens de alto lucro e âncoras de preços. Neste caso, a âncora é o prato de frutos do mar Le Balthazar, por US\$110. A psicofísica diz que o efeito de contraste é mais forte nas imediações de um estímulo. É algo que ninguém sabe se se aplica aos preços nos menus, mas os consultores parecem acreditar que sim. Eles recomendam colocar itens de alto lucro imediatamente adjacentes à âncora de alto preço. O verdadeiro objetivo do preço de US\$110 é provavelmente induzir os clientes a escolher o prato Le Grand por US\$65 logo à esquerda dele ou as opções de frutos do mar com preços mais modestos abaixo dele.

Uma caixa ao redor de um item do cardápio chama a atenção, em geral, dá certo e resulta em pedidos. Será que US\$15 é muito por um coquetel de camarão? Não, se comparado a uma extravagância de US \$110! Uma caixa bem bonita é melhor ainda. Os *fromages* na parte inferior provavelmente são quebra-cabeças de alto lucro.

Outras formas de promover itens rentáveis são descrições de texto e fotografias. Fotografias de alimentos estão entre os motivadores mais poderosos e também um dos tabus mais inflexíveis dos cardápios. Amplamente utilizadas nos tipos de cadeia como Chili's e Applebee's, as fotografias são consideradas mortais para qualquer lugar com pretensões gourmet. Mesmo a cadeia Red Lobster sentiu que precisava tirar as fotos do menu quando recentemente atualizou sua imagem. O desenho de bom gosto do Balthazar de um prato de frutos do mar é o limite para um restaurante deste calibre, e é usado para chamar atenção para os dois pedidos mais caros.

Rapp não vê a sua missão como a de eliminar a entrada não lucrativa.

BALTHAZAR

- RESTAURANT -

HORS D'ŒUVRES

ONION SOUP GRATINÉE	11.00
MIXED FIELD GREENS in a sherry vinaigrette	10.00
BALTHAZAR SALAD with haricots verts, asparagus, fennel, ricotta salata and truffle vinaigrette	14.00
ESCARGOTS in garlic butter	14.00
SHRIMP RISOTTO with celery root and rosemary	14.00/21.00
BRANDADE DE MORUE	11.00
SEAFOOD CÉVICHE	15.00
STEAK TARTARE	15.00/24.00
FRISÉE AUX LARDONS chicory salad with a warm bacon shallot vinaigrette and a soft poached egg	15.00
WARM GOAT CHEESE AND CARAMELIZED ONION TART	12.00
ROASTED BEET SALAD with leeks, haricots verts, walnuts and fourme d'Ambert	13.00
SPINACH AND RICOTTA RAVIOLI with thyme, butter and Parmesan	12.00/18.00
CHICKEN LIVER AND FOIE GRAS MOUSSE with red onion confit and grilled country bread	14.00
GRILLED SARDINES with fennel, orange and arugula on toasted country bread	12.00

LE BAR A HUITRES



PLATEAUX DE FRUITS DE MER

LE GRAND	LE BALTHAZAR
65.00	110.00

OYSTERS		SHELLFISH	
Malpeque	1/2 dozen 12.00	Little Neck Clams	12.00
West Coast	12.00	1/2 Crab Mayonnaise	12.00
Oysters du Jour	12.00	1/2 Lobster	20.00

Shrimp Cocktail 15.00

ENTREES

SAUTEED SKATE "BEURRE NOIR" with haricots verts and hazelnuts	23.00
GRILLED BROOK TROUT over a warm spinach, walnut and lentil salad	22.00
PAN ROASTED COD with chorizo and potatoes	24.00
SEARED ORGANIC SALMON with a mustard crust, lentils and chicken jus	27.00
ROASTED MONKFISH wrapped in bacon with leeks and a Bordelaise sauce	25.00
MOULES FRITES	21.00
GRILLED LAMB T-BONES with Dauphinoise potatoes and rosemary	28.00
HOMEMADE FETTUCINI with wild mushrooms, Parmesan cheese and baby spinach	19.50
CHICKEN RIESLING with pearl onions, white mushrooms and crispy spätzle	26.00
DUCK SHEPHERD'S PIE	20.00
STEAK AU POIVRE with pommes frites and spinach	38.00
SALADE NICOISE with fresh seared tuna	20.50
PORK MILANESE with mesclun salad, red onion confit, cherry tomatoes and artichokes	25.00
STEAK FRITES with maître d' butter or béarnaise sauce	30.50
WARM GOAT CHEESE AND GRILLED VEGETABLE SALAD	17.00
DUCK CONFIT with crispy potatoes, wild mushrooms and friaise salad	24.00
BALTHAZAR BAR STEAK with pommes frites and maître d' butter or béarnaise sauce	23.50
GRILLED CHICKEN PAILLARD with friaise salad, roasted tomato and Parmesan	20.00
HAMBURGER 15.00 — CHEESEBURGER 16.00	

PLATS POUR DEUX

WHOLE ROAST FREE-RANGE CHICKEN with garlic mashed potatoes and seasonal vegetables — for two	55.00
SALT CRUSTED WHOLE FISH with haricots verts, boiled potatoes and a beurre fondue with fine herbs — for two	P/A
CÔTE DE BOEUF with haricots verts and Balthazar onion rings — for two	84.00

ASSIETTE DE FROMAGES

Selection of cheeses of the day 17.00 with a glass of Warre's Warter Port 22.75

PLEASE REFRAIN FROM SMOKING

20% gratuity added to parties of 6 or more

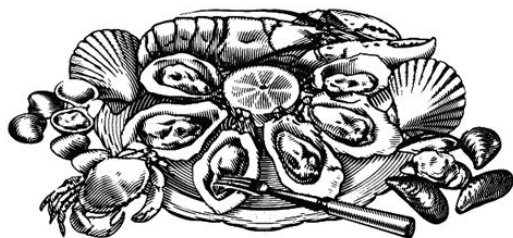
BREAKFAST	Mon-Fri	7:30-11:30
Sat-Sun	8:00-10:30	
BURRICH	Sat-Sun	10:30-4:00
LUNCH	Mon-Fri	12:30-3:30
DINNER	Mon-Thu	6:00-12:00
	Fri-Sat	6:00-1:00
	Sunday	5:30-12:30

CHEFS DE CUISINE
Riad Nair & Lee Hansen

Eating raw or undercooked fish, shellfish, eggs or meat increases the risk of foodborne illnesses. Although every effort will be made to accommodate food allergies, we're afraid we cannot always guarantee meeting your needs.

“Não queremos tirá-la do menu, pois poderíamos perder esse cliente”, explicou. Em vez disso, um item pode ser “minimizado”, invertendo os conselhos acima — removendo as caixas ou copiando e exilando-o no menu Sibéria. O Balthazar fez isso com seus hambúrgueres inesquecíveis e o misterioso *brandade de morue*.

LE BAR A HUITRES



PLATEAUX DE FRUITS DE MER

LE GRAND

65.00

LE BALTHAZAR

110.00

OYSTERS

Malpeque	1/2 dozen	19.00
West Coast	P/A	
Oysters du Jour	P/A	

SHELLFISH

Little Neck Clams	11.00
1/2 Crab Mayonnaise	19.50
1/2 Lobster	21.00

Shrimp Cocktail 15.00

ASSIETTE DE FROMAGES

Selection of cheeses of the day 17.00
with a glass of Warre's Warrior Port 22.75

BALTHAZAR SALAD *with haricots verts, asparagus, fennel, ricotta salata and truffle vinaigrette* 14.00

ESCARGOTS *in garlic butter* 14.00

SHRIMP RISOTTO *with celery root and rosemary* 14.00/21.00

BRANDADE DE MORUE 11.00

28. O preço de um ingresso para o Super Bowl

Todos os anos a NFL vende 500 pares de ingressos do Super Bowl pelo “preço de tabela”. Atualmente, esse valor é cerca de US\$400 por ingresso (US\$800 o par) e, para os leigos, isso é *barato*. Sites de revenda oferecem os ingressos do Super Bowl entre US\$2 mil e US\$6 mil.

As chances de conseguir um ingresso no preço de tabela são remotas, e você tem que passar por vários percalços. Os pedidos devem ser “digitados” (eles já ouviram falar de computadores, certo?) e enviados por carta registrada ou certificada para o escritório da NFL, em Nova York, entre 1º de fevereiro e 1º de junho de cada ano. [Em outubro, eles fazem um sorteio. Nos últimos anos, cerca de 36 mil torcedores solicitaram ingressos dessa forma, o que significa que a chance de ganhar é de cerca de 1 em 70. Alguns bilhetes de loteria oferecem melhores chances.](#) Por que participar, então? Nas palavras do vice-presidente de relações públicas da NFL Greg Aiello, o objetivo da loteria é estabelecer um “preço justo, razoável”.

Isto não é tão hipócrita quanto parece. O sistema da NFL se encaixa perfeitamente na pesquisa sobre a justiça que demonstra que loterias e filas são consideradas mais justas do que preços de mercado absurdamente altos. Somente os ricos poderiam pagar esses preços exorbitantes por um ingresso para o Super Bowl. Um relatório da Simon-Kucher & Partners descobriu que os bilhetes para eventos esportivos [“praticamente clamam por estruturas não lineares de preços”](#), em que pessoas diferentes pagam preços diferentes pelo mesmo bilhete.

O economista de Princeton Alan Krueger conseguiu ingressos para o Super Bowl XXXV e fez um rápido levantamento dos torcedores. Ele

descobriu algo espantoso: que cerca de 40% dos entrevistados tinha entrado de *graça*. Apenas 20% pagaram mais do que o preço de tabela dos ingressos.

Como isso é possível? A NFL afirma que cerca de 75% dos ingressos para o Super Bowl são distribuídos para as equipes da liga, principalmente para os dois times que disputam. As equipes estão autorizadas a dispor dos ingressos da forma como quiserem. A maioria realiza suas próprias loterias, geralmente restringindo-as àqueles que já compraram ingressos para a temporada. Os outros 25% dos ingressos são distribuídos pela NFL propriamente dita. A maioria são dados a VIPs, mídia e instituições de caridade. A NFL pode se dar ao luxo de ser generosa. Cerca de 60% da receita da liga vem de licenciamento para transmissão pela TV.

A descoberta mais notável de Krueger foi que praticamente ninguém estava disposto a comprar ou vender um ingresso do Super Bowl pelo seu preço de mercado. Karen McClearn, que comprara ingressos para a temporada do Baltimore Ravens, disse a Krueger que ela e o marido tinham vindo pagando um preço bem abaixo do mercado porque ganharam ingressos em uma loteria. Krueger perguntou se ela estaria disposta a vender seus ingressos por US\$4 mil cada. *De jeito nenhum*, rebateu McClearn. Quando o Ravens assumiu a liderança de 17 a 0 sobre o New York Giants, McClearn comentou: ela não venderia nem por US\$5 mil cada.

Em uma pesquisa mais formal com os torcedores que pagaram o preço de tabela pelos ingressos (na época, US\$325), Krueger perguntou se eles teriam vendido o ingresso por US\$3 mil. Noventa e três por cento disseram que não. O ingresso aparentemente valia mais do que isso. Dada a escolha entre os US\$3 mil e o ingresso, eles preferiram o ingresso. Krueger também pediu que os torcedores imaginassem que tinham perdido o ingresso com o preço de tabela: será que eles pagariam US\$3 mil para substituí-lo? A esmagadora maioria respondeu que não. Ou melhor, o ingresso *não* valia o preço de mercado. Uma entrada para o Super Bowl é, grosso modo, inestimável: nenhuma avaliação monetária única e unidimensional pode explicar as respostas dos torcedores às perguntas de Krueger.

A NFL tem experiência em distribuir ingressos escassos para

torcedores entusiasmados. Compare isso com a turnê de Hannah Montana em 2007, que oferecia ingressos gratuitos aos acompanhantes. Um frenesi tomou conta dos pais de adolescentes que se estapearam para conseguir ingressos para o show em cada uma das 55 cidades da turnê de Hannah Montana. Em todas as escalas, os ingressos com preços entre US\$25 e US\$65 esgotaram em minutos nos canais oficiais. Uma grande fração foi para cambistas, amadores ou profissionais. Remarcações dez vezes mais altas não foram incomuns. Os membros do fã-club de Miley Cyrus entraram com uma ação, alegando que eles haviam sido informados de que os US\$29,95 pagos anualmente pela associação ao clube lhes daria acesso aos bilhetes, mas este não foi o caso. A ação continha exemplos como o de um pôster on-line que dizia: “Se a minha mãe não comprar os ingressos, vou prender a respiração para sempre!” As estações de rádio ofereciam ingressos como prêmios de concurso. Uma mulher ganhou os bilhetes em um concurso de redação, alegando que o pai de sua filha tinha sido morto por uma bomba no Iraque. (Não era verdade.) Em função dos aumentos abusivos, os cambistas devem ter ganhado mais com a turnê do que a própria Cyrus e a Disney. Mas quanto valia um ingresso? Certamente muito abaixo dos preços anunciados no eBay (de acordo com os pais que não conseguiram bilhetes). Inestimável (diziam as famílias sortudas que conseguiram comprá-los).

Os vendedores de ingressos quebram as regras da justiça por sua própria conta e risco. Durante a turnê de Bruce Springsteen em 2009, o site da Ticketmaster começou a redirecionar os fãs para o TicketsNow, um site de revenda que por acaso era uma subsidiária integral da Ticketmaster. Os bilhetes “esgotados” para o show de Springsteen estavam disponíveis no site da TicketsNow — por até US \$1.600. Uma fã, Diane La Rue, disse que entrou no site da Ticketmaster de dois computadores diferentes no momento em que os ingressos foram colocados à venda e foi imediatamente direcionada para o site cambista. Springsteen ficou furioso, forçando um pedido de desculpas sem graça do porta-voz da Ticketmaster e uma promessa de nunca mais repetir o feito. O procurador-geral de Nova Jersey prometeu uma investigação. Foi estranho — os fãs ficaram mais irritados com os preços altos (que não tinham a intenção de pagar) do que em perder o show.

Este paradoxo não é exclusivo ao setor de entretenimento. Pense no minibar do hotel. É abastecido até transbordar com guloseimas deliciosas *a preços que você teria que ser louco para pagar*. Se os preços fossem unidimensionais, você simplesmente ignoraria o minibar. (“É caro demais e pronto.”) O que acontece é que, às vezes, terminamos o dia cansados e famintos em uma cidade estranha, e não há nada melhor do que um enorme biscoito de chocolate para aplacar a sua fome. O do minibar sairá por de volta de US\$8, mais impostos. É provável que você tenha reações viscerais conflitantes. Um, você quer aquele biscoito, não importa o custo, e, dois, deveria haver uma lei contra cobrar US\$8 por um biscoito.

Um sábio amigo diria *Compre logo o maldito biscoito*. A economia torna-se mesquinha quando impede que você tenha algo que realmente quer e pode facilmente pagar. Mesmo ex-gastadores acham difícil seguir este conselho. *É o princípio da coisa...*

Richard Thaler explica isso com o conceito de “[utilidade da transação](#)”. Quando o consumidor acredita que o verdadeiro valor de um item é mais do que seu preço de venda, a compra tem utilidade de transação positiva. Em linguagem simples, é uma boa oferta, e todo mundo adora uma pechincha. Quando o valor percebido é menor do que o preço, é um roubo, e a utilidade da transação é negativa. O ponto defendido por Thaler é o de que as decisões de compra dependem da utilidade da transação e da compensação tradicional entre preço e desejo.

A utilidade da transação tem duas consequências, ambas familiares. Às vezes, a percepção de um bom negócio faz com que os consumidores comprem bugigangas completamente inúteis. Comerciais, lojas de fábrica, liquidação por motivo de falência e lojas *duty free* prosperam com base nesta psicologia. O outro lado da moeda é o dilema dos minibares e dos ingressos para o Super Bowl. Às vezes, os consumidores se privam de coisas que eles querem e podem pagar por causa de uma voz interior dizendo-lhes que é um roubo. Ou isso, ou eles reclamam dos preços que não vão pagar mesmo. Você pode dizer o que quiser sobre o livre mercado — trata-se de lógica vazia, e isso é emoção.

No modelo de Thaler, o consumidor tem duas mentes. Ultimamente há provas de que isso é quase literalmente verdade. São alguns engenhosos estudos de tomografia cerebral do jogo do ultimato. Um

participante confrontado com uma oferta baixa experimenta o dilema do Super Bowl-minibar. Vamos supor que a oferta seja de US\$1 em US\$10. Por um lado, esse dólar será dinheiro dado. Todos nós fomos treinados desde o nascimento para agarrar qualquer dinheiro que cruze nosso caminho. Por outro lado, um mísero dólar em dez é um péssimo negócio. Para a maioria dos ocidentais, o mau negócio ganha do argumento do dinheiro dado, e eles vão rejeitar a oferta.

Em um experimento de 2003, realizado por Alan Sanfey e colaboradores, voluntários corajosos jogaram o jogo, enquanto suas cabeças foram imobilizadas dentro de uma máquina de ressonância magnética. Isso revelou que as ofertas justas (US\$5 ou US\$4 de US\$10) ativavam diferentes partes do cérebro despertadas pelas ofertas flagrantemente injustas (US\$1 ou US\$2). As ofertas injustas ativavam o córtex insular, que é também acionado pela dor e o mau cheiro, e do córtex pré-frontal dorsolateral, uma região envolvida no planejamento e na tomada de decisão. Isso parece representar um conflito interno entre uma rejeição visceral de uma oferta baixa e um desejo de manter o dinheiro fácil e dado. Como afirmou um artigo sobre a pesquisa realizada neste estudo: “O fato de ofertas injustas ativarem a ínsula significa que uma afirmação como ‘Estou com tanto nojo de ter sido tratado desta forma’ é literal, e não metafórica — as pessoas *realmente* se sentem enojadas.”

29. Não coloque todos os presentes de Natal em uma caixa só

Em 1978, o publicitário Arthur Schiff assumiu a desprezível tarefa de elaborar um comercial para uma faca barata fabricada em Fremont, Ohio. Schiff inventou o falso nome asiático “Ginsu” e preparou um roteiro de dois minutos para um anúncio na TV que definiu o modelo para futuros comerciais desse tipo. A grande sacada de Schiff é que você não vende apenas o produto, mas muitos outros adicionais de “graça”. “Quanto você pagaria por uma faca como esta?”, o locutor do comercial Ginsu perguntava. “Antes de responder, preste atenção: ainda vem com um garfo combinando para tornar a arte de trincar um prazer. Espere, tem muito, muito mais...” Logo o narrador apresentava o “kit 6 em 1”, um conjunto de facas afiadas e um exclusivo “cortador em espiral”. “No final da oferta”, dizia um dos sócios Ginsu, Ed Valenti, “você não sabe o que está recebendo, mas sabe que é barato”.

Ao preço original de US\$9,95, o comprador levava as facas Ginsu e todos os outros brindes.

Este comercial conseguiu a proeza de praticamente eliminar as incertezas de comprar produtos anunciados na TV. Valenti chega a afirmar que o comercial Ginsu cunhou o termo “0800” para as linhas de pedidos. Sua empresa alcançou US\$50 milhões em vendas antes de ser comprada pela Berkshire Hathaway de Warren Buffett em 1984.

Os infomerciais são tão estilizados quanto as peças do teatro *Kabuki*. Há uma razão para isso. Os infomerciais bem-sucedidos são aqueles que melhor conseguem despertar o interesse dos consumidores. Por mais diferentes que sejam os produtos, a natureza humana é praticamente a mesma. O essencial na indústria dos infomerciais é um princípio que Richard Thaler chama de “não

coloque todos os presentes de Natal em uma caixa só”. Em um [artigo de 1985 publicado na *Marketing Science*](#) denominado “Mental Accounting and Consumer Choice” [Contabilidade mental e escolha do consumidor], Thaler apresentou uma visão original de como os consumidores decidem o que vale a pena comprar e a que preço.

Thaler aplicou a teoria das perspectivas a transações típicas, em que um lado abre mão do preço (perda) para adquirir algo de valor (ganho). Há retornos decrescentes para os ganhos e as perdas. Um bônus de US\$30 mil é bom, mas não é três vezes tão bom quanto um bônus de US\$10 mil. Há, portanto, mais prazer em receber três bônus diferentes de US\$10 mil (todos imprevistos e em momentos diferentes) do que em receber uma quantia única de US\$30 mil. Com três bônus, você ficará alegre três vezes. O valor real do dólar dos ganhos inesperados não é tão importante, ou tão viciante, quanto você poderia imaginar.

Thaler testou este princípio com os alunos de Cornell. Ele perguntou-lhes quem era mais feliz, um sujeito A que ganhou US\$50 e US\$25 em duas loterias, ou um fulano B que ganhou US\$75. A maioria achou que o A era mais feliz. Ele ganhou duas vezes.

A partir desse resultado, Thaler deduziu que os profissionais de marketing deveriam dedicar menos energia em promover quão maravilhoso é o produto, e mais em apresentá-lo em detalhes, característica por característica, ou vendendo diversos produtos em um pacote. Os infomerciais já estavam fazendo isso na década de 1980, e ainda o fazem. A única coisa que você não pode comprar em um infomercial é *um artigo só* (de qualquer produto).

“[Compre um Snuggie](#) e ganhe GRÁTIS uma luz para leitura por US \$19,95 + US\$7,95 P&H* e receba grátis um segundo kit”, diz o anúncio do Snuggie, o “cobertor com mangas”. E se você quiser apenas um Snuggie? Desculpe, não é assim que funciona. Um Snuggie é como o som de uma mão batendo palmas (em uma manga de lã barata).

Para um comercial visto na TV, o mínimo é de cerca de três garrafas e meia: “[Normalmente, uma garrafa de Mighty Mendit](#) custa apenas US\$19,99 e apenas US\$8,95 S&H**, mas peça a sua hoje e vamos triplicar o seu pedido para três garrafas grandes de Mighty Mendit. E, como um bônus especial, você receberá GRATUITAMENTE uma garrafa tamanho viagem de Mighty Mendit, uma garrafa de Mighty

Gemit e um guia com ideias originais para você economizar dinheiro!”

A Magic Bullet — um liquidificador em forma de projétil — tem uma das aplicações mais bajuladoras da regra de Thaler. “O que você recebe... Base de alta potência de torque... lâmina curva e plana... Lâminas longas e curtas...” Eles apresentam uma longa lista de 21 peças e acessórios, como se cada um fosse um produto separado e de valor. Para suavizar, mandam “Quatro canecas festivas com confortáveis suportes para transformar o seu Magic Bullet na Máquina de Festas Definitiva... O ‘Livro de Receitas de 10 segundos Magic Bullet e Brindes!’ — O Liquidificador Magic Bullet e a Tampa... A Centrífuga Magic Bullet...” Então, quando você acha que eles estão vendendo um único produto: “Ganhe 2 sistemas MAGIC BULLET completos com 21 peças pelo preço de 1! ... OFERTA VÁLIDA POR 30 DIAS OU ENQUANTO DURAREM OS ESTOQUES!”

Claramente, não se trata tanto do valor quanto do ritmo *staccato* do comercial. Cada recurso, cada brinde ou oferta 3-em-1 é outra investida hedônica. A disposição em pagar aumenta com cada item ofertado até que o preço — qualquer que seja ele — pareça adequado.

Notas

* P&H significa “packaging and handling”, ou seja, custos de frete. (*N. do E.*)

** S&H significa “shipping and handling”, que também pode ser entendido como custos de frete. (*N. do E.*)

30. Quem tem medo da conta de telefone?

Os preços estão mais irritantes do que nunca. Quando o iPhone da Apple foi lançado em 2007, os clientes foram surpreendidos com o tamanho de suas contas — o *tamanho físico* das contas. [A conta de agosto da blogueira de Pittsburgh, Justine Ezarik](#), veio em uma caixa. Tinha 300 páginas, e ela fez um vídeo que se tornou viral no YouTube sobre isso. Ezarik estava sendo cobrada pelo uso de dados cada vez que seu iPhone se conectava à internet. O uso dos dados era gratuito. A conta continha milhares de itens cobrando US\$0,00 pelo uso dos dados.

Na geração passada, a maioria de nós acabou aceitando que nunca iríamos entender completamente as nossas contas de telefone, TV a cabo, internet (ou pacotes combinando os três serviços); tarifas aéreas, taxas de aluguel de automóveis, tarifas de hotel; prêmios de seguros de saúde, seguro de carro, seguro de vida, anuidades de academias e clubes, contas de cartão de crédito e hipotecas reajustáveis. Os preços foram substituídos por algoritmos. Para você conseguir saber um simples preço, terá que pagar.

A Simon-Kucher & Partners merece pelo menos parte do crédito, ou da culpa, pela complexidade das contas de telefone. Eles assessoraram a T-Mobile, Vodafone, Deutsche Telekom, Swisscom e outras empresas de telefonia sobre a determinação dos preços. A complexidade das contas telefônicas atuais faz parte de uma elaborada filosofia fundamentada nos preceitos da teoria das perspectivas. Segundo o raciocínio da escola de negócios tradicional, o preço é apenas um número. As vendas sobem à medida que os preços caem, e existe determinado preço X em que os lucros atingem um valor máximo. Solução para X... Os consultores da SKP são treinados para pensar em termos de estruturas de preços. Em vez de um preço, existe uma fórmula dizendo quanto custa cada ação de consumo.

O cliente geralmente escolhe a fórmula (“plano de conta”). À primeira vista, as estruturas de preços são generosas. “Se você está pagando demais pelos minutos de telefone, temos um plano com minutos ilimitados.” Mais opções significam liberdade de escolha, e o senso comum nos diz que isso é bom. Na verdade, o consumidor é tanto o martelo quanto a bigorna. Considerando que as preferências são criadas a partir das opções apresentadas, opções adicionais podem ser manipuladoras. Oferecer um plano de faturamento adicional pode induzir o consumidor a pagar um preço mais alto ou a comprar mais — ou ambos — do que ele faria sem aquela opção.

A “otimização” dos preços geralmente significa torná-los mais complicados. Hermann Simon nos fala de uma promoção de sucesso utilizada pela Deutsche Bahn, a ferrovia alemã. A empresa lançou o BahnCard, um cartão de desconto que custava €400. Este BahnCard dá aos clientes um desconto de 50% em todos os bilhetes de trem durante um ano. Não tem nenhuma outra utilidade. Não é possível utilizar o BahnCard propriamente dito para viajar.

O cartão vale €400? Tudo depende. A única coisa certa é que os viajantes frequentes podem economizar muito dinheiro. “Com mais de 3 milhões de clientes a cada ano, o BahnCard tem sido um enorme sucesso”, escreveu Simon. “Mas apenas alguns clientes sabem onde está o ponto de equilíbrio em relação à tarifa normal.”

Não saber qual o ponto de equilíbrio está se tornando uma condição pós-moderna. Uma publicação da SKP diz que a chave para a fixação de preços reside em administrar a atenção limitada do consumidor:

As empresas precisam responder a várias perguntas: Que tipos de preços mais importam na percepção do cliente? Para onde o olhar do cliente será atraído quando ele analisar a oferta? Será que ele prestará mais atenção a descontos únicos, uma taxa mensal, ou um preço por download, um subsídio para compra de hardwares ou algum outro equipamento?

Os elementos que atraem o foco do cliente exigirão preços atraentes, enquanto aqueles que estiveram fora do foco principal podem ser mantidos em níveis mais altos, menos atraentes. A colorida mistura de elementos para a determinação dos preços

de telefonia móvel — variando de encargos extraordinários de instalação a taxas mensais e tarifas por minuto (pico, fora de pico e fim de semana), a intervalos de faturamento (minutos completos, 10 segundos) etc. — mostra quantos graus de liberdade que um desafio complexo de preços pode representar.

Com planos de conta complexos, é difícil comparar preços (um plano é diferente do outro) e é quase impossível prever quanto custará um. A escolha de um plano de telefone se torna um julgamento sob incerteza, mediado pela aversão à perda e heurísticas.

Um dos mais poderosos instrumentos de precificação psicológica é o conceito da taxa fixa. Os consumidores gostam de taxas fixas, mesmo quando são mais caras. Um estudo de 2009 realizado pela Utility Consumers' [Action Network](#) alegou que os usuários de telefones celulares na área de San Diego pagavam uma média de US\$3,02 o minuto para chamadas. Esse é o preço quando você divide o valor total pago pelo número de minutos utilizados. O valor por minuto é surpreendentemente alto, porque muitos clientes que não falam muito acabam escolhendo planos fixos.

Richard Thaler explicou isso como uma consequência da teoria das perspectivas. Assim como os infomerciais esmiúçam o produto em vários pequenos bônus, uma regra oposta diz que você deve varrer as perdas em uma pilha grande. Uma multa por estacionamento irregular de US\$90 não é três vezes tão ruim quanto uma multa de US\$30. É melhor receber uma única multa de US\$90 do que três multas de US\$30 em três dias diferentes.

Como o custo de qualquer produto é uma perda, os custos são menos dolorosos como taxas fixas. Você paga uma vez (por ciclo de faturamento) e não precisa mais se preocupar com o assunto. Comida “grátis” é um atrativo inexplicavelmente alto para navios de cruzeiro. Os turistas sabem que as refeições estavam incluídas na tarifa que pagaram e que esta não foi exatamente barata... mas as refeições *parecem* gratuitas. Você não precisa incluir o custo de cada aperitivo. O conceito da taxa única ajuda a definir a classe média americana. Os norte-americanos adoram ser donos de suas casas e carros e odeiam alugar ou usar o transporte público. Não é que ser dono do imóvel ou veículo seja necessariamente mais barato do que alugar. É que com o

aluguel o custo fica mais aparente. (“Você acaba ficando só com uma pilha de recibos de aluguel!”) Muitos habitantes urbanos verificariam que sai mais barato vender seus veículos utilitários e andar de táxi. Mas a ideia de pagar US\$15 para ir de táxi ao supermercado é inconcebível. Ninguém gosta de ver o taxímetro funcionando.

Muitos acreditam que o sucesso do site Netflix seja em grande medida resultado da precificação. A empresa ofereceu um serviço de TV por assinatura, com uma variedade de planos que variam de US \$4,99 a US\$47,99 por mês. Se o Netflix tivesse cobrado por cada filme ou série individualmente, estaria competindo em preços com as locadoras de vídeo. Um cliente razoável considerando fazer uma assinatura do Netflix deve estimar quantos filmes ele assistirá em um mês. Estudos acadêmicos têm mostrado que os consumidores têm uma tendência a superestimar grosseiramente o seu uso de vários serviços. Nesse ponto, o cliente do serviço Netflix normalmente espera que seus hábitos televisivos mudem. O amante do cinema tende a concluir que o Netflix tem um preço razoável quase independentemente do preço cobrado. Com uma disposição de pagar tão vagamente definida, o Netflix tem espaço para definir seus preços agressivamente, como não acontece com a locadora de vídeo.

Outro dos exemplos favoritos de Simon é uma rede de cinemas que deu aos clientes cartões de fidelidade. Os cartões registravam o número de visitas. A cadeia cobrava um preço pela primeira visita a cada mês, um preço mais baixo pela segunda visita dentro do mesmo mês, um preço ainda menor pela terceira visita. Esses preços sutilmente encorajavam os clientes a “economizar” dinheiro — ao assistir mais filmes. Mas os clientes não economizaram dinheiro. O número de ingressos vendidos aumentou 22% nesse esquema, e o preço médio do ingresso pago subiu 11%. Os lucros da rede de cinema subiram 37%. “Essas melhorias não são possíveis por meio de aumentos ou reduções de preços unidimensionais”, escreveu Simon, “mas apenas através de novas estruturas de preços que foram cuidadosamente pesquisadas.”

Segundo os consultores de preços atuais, o objetivo é criar estruturas de preços que extraíam de cada consumidor o máximo de disposição em pagar. O capitalismo assume tons estranhamente marxistas: cada cliente paga de acordo com sua capacidade. Esta é uma ideia desconcertante, como o anúncio do grupo Firesign Theatre

mostrando o assento da bicicleta que se encaixa como uma luva. Na era digital, este é o caminho que temos pela frente — precificar planos de forma que eles se ajuste aos suaves contornos dos desejos do consumidor.

31. *Breakage e Slippage*

Descontos não fazem sentido. Em vez de comprar algo e obter um desconto, por que simplesmente não pagar menos em primeiro lugar? Consumidores práticos têm feito essa pergunta há anos. As empresas e quase todo mundo prestavam pouca atenção. Os descontos estão mais difundidos do que nunca. [Cerca de um terço dos acessórios de computador vem com desconto](#), e mais de 20% das TVs de LCD e câmeras digitais também. Voe em sua companhia aérea favorita e ganhe milhas por ser um passageiro frequente para trocar por viagens gratuitas e upgrades para a primeira classe. Utilize um cartão de crédito e receba o dinheiro de volta, ou mais dessas milhas aéreas. Os carros têm “incentivos da concessionária”, e alguns empreendimentos imobiliários oferecem carros de graça para os compradores. Você não precisa ser um grande conhecedor do universo dos cupons para conseguir uma raspadinha com desconto em qualquer caixa de supermercado: use um cupom do fabricante, passe o cartão de fidelidade para ter outro desconto e depois pague com um cartão de crédito com uma taxa de juros exorbitante.

Os descontos são um grande negócio, pelo menos desde o início do século XX. [Em 1896, Thomas Sperry e Shelly Hutchinson fundaram uma companhia emissora dos selos verdes S&H Green Stamps que podiam ser trocados por mercadorias. Sperry e Hutchinson vendiam os selos para os mercados e postos de gasolina, que os distribuíam de graça com as compras. Os consumidores deveriam guardar os selos, colá-los em “álbuns” gratuitos e trocar os álbuns por mercadorias.](#) Isso criava o que foi eufemisticamente chamado de lealdade. Os clientes não queriam trocar de mercado, porque precisavam de mais selos para trocar por uma torradeira ou uma balança de banheiro. A Green Stamps teve um pico em popularidade na década de 1960, quando Sperry e Hutchinson imprimiam três vezes mais selos que os Correios

dos Estados Unidos, avaliados em cerca de US\$825 milhões. A empresa operava uma rede de “centros de resgate” de selos em minilojas de departamento que não aceitavam dinheiro, somente os selos verdes. O negócio entrou em crise na década de 1970 e foi suplantado pelo aumento de programas de descontos modernos como milhagens e cartões de fidelidade de supermercados na década de 1980. Sperry e Hutchinson ainda administram o programa “GreenPoints” para compras pela internet, uma parte bastante insignificante de quadro atual de descontos oferecidos aos consumidores.

Uma coisa que Sperry e Hutchinson legaram aos programas atuais é a “Síndrome dos selos verdes”. Dava muito trabalho colar os selos nos álbuns. Os norte-americanos tinham gavetas cheias de selos e acabavam nunca conseguindo trocá-los. Os selos não resgatados eram puro lucro para Sperry e Hutchinson.

Duas empresas independentes, a Young America e a Parago, lidam com boa parte dos pagamentos de descontos do país. Em círculos de consumo, a sua reputação é um pouco melhor do que a média dos promotores. *Breakage* é o jargão da indústria para os descontos que nunca são reclamados, e *slippage* refere-se a cheques que não são descontados. Ambos são grandes fontes de lucro. “Obviamente, qualquer valor inferior a 100% de resgate de cupons representa dinheiro dado”, disse a consultora Paula Rosenblum a *BusinessWeek*.

Teoricamente, os processadores de descontos não lucram com cupons de desconto não solicitados. Os clientes sim. Mas um processador, a TCA Fulfillment Services, gabou-se sobre o baixíssimo percentual de cheques de desconto que são descontados — apenas 10% para um desconto de US\$10. “Se você estiver usando outra empresa, some 20% a essas taxas de resgate”, dizia um folheto promocional da TCA. (A TCA vendeu sua lista de clientes para a Parago, que desmentiu esta afirmação.)

Por convenção da indústria, os descontos requerem um recibo de compra com o preço circulado; um código UPC recortado da caixa (impedindo que o artigo seja devolvido); e um formulário completa e corretamente preenchido. Pequenas omissões exigem “mais pesquisas”, demandam mais burocracia e ensejam a transferência do caso para uma “equipe especial”. Este procedimento é defendido como necessário para evitar fraudes, mas também tem o efeito de fazer com

que muitos consumidores desistam de resgatar o desconto. Um dos truques da indústria para aumentar o *slippage* é enviar o cheque em um envelope sem identificação que parece mala-direta. Adivinha aonde os cheques vão parar?

Por mais cômico que possa parecer, os descontos são um grande negócio. Segundo uma estimativa recente, cerca de 400 milhões de descontos são oferecidos por ano, com **um valor nominal de US\$6 bilhões**. Um pequeno percentual desse valor por si só é significativo. Acredita-se que cerca de 40% de todos os abatimentos não são resgatados.

Isso explica por que os programas de descontos atraem as empresas que os oferecem. A questão mais difícil é: por que os descontos são tão fascinantes para os consumidores? A experiência e a prática confirmam que os descontos lançam um feitiço mágico. As pessoas são mais inclinadas a comprar uma impressora de US\$200 com um desconto de US\$25 do que uma impressora similar por US\$175.

Richard Thaler explica os descontos como arbitragem psicofísica. Em primeiro lugar, US\$200 não parecem ser um valor muito maior do que US\$175. Mas há uma grande diferença psicológica entre conseguir um desconto e não conseguir um desconto. A maioria prefere o desconto. Thaler chama esse princípio de “**compensação**”. Ele o demonstrou com esta pergunta da pesquisa:

O carro do Sujeito A foi danificado em um estacionamento. Ele teve que gastar US\$200 para consertar o estrago. No mesmo dia em que o carro foi danificado, ele ganhou US\$25 no bolão de futebol do escritório.

O carro do Sujeito B foi danificado em um estacionamento. Ele teve que gastar US\$175 para consertar o estrago. Quem estava mais chateado?

A grande maioria dos estudantes de Cornell achou que o Sujeito B estaria mais chateado. Embora o valor financeiro pago fosse igual ao do Sujeito A, ele não ganhou os US\$25.

Desconsiderar os descontos com base no bom senso acertou em um aspecto: nada é de graça. Todo produto que oferece um desconto tem

que ser mais caro por causa disso. Isso não precisa diminuir as vendas. Como o sentido de preços do consumidor é vago na melhor das hipóteses, as pessoas são sugestionadas pelo preço afixado. Supõe-se que uma impressora de US\$200 seja melhor do que uma impressora de US\$175, não importa que o único “recurso” extra seja o desconto.

32. Pagando pelo ar

Por cerca de US\$2.400, qualquer frentista de posto de gasolina pode comprar uma máquina que representa um dos mais audaciosos embustes já concebidos. Um dos lados da máquina vende *ar*. O outro lado vende *vácuo*.

As máquinas de ar-vácuo têm “*vida longa e baixa manutenção*” e “*são muito lucrativas*”, afirma o site de um fabricante. O preço do ar e vácuo, aparentemente, tem pouco a ver com o custo amortizado da máquina e tudo a ver com psicologia. Pagamos pelo ar porque acabamos aceitando que precisamos pagar por ele. Seja lá qual for o preço. Esse tipo de consumo não contemplativo é o nirvana do profissional de marketing.

De muitas maneiras, todos nós acabamos pagando pelo ar. Veja o caso das baterias. O que você está comprando é a vida útil da bateria: quantas fotos você pode tirar em uma câmera, quantas vezes você tem que substituir a bateria do detector de fumaça, quanto tempo dura uma lanterna em caso de falta de energia. Mas a duração da bateria não é divulgada na embalagem. Em vez disso, as baterias são rotuladas por tensão, medida de relevância limitada para o consumidor. É como se você tivesse que comprar gasolina de bombas que informassem a octanagem e não quantos litros você está comprando.

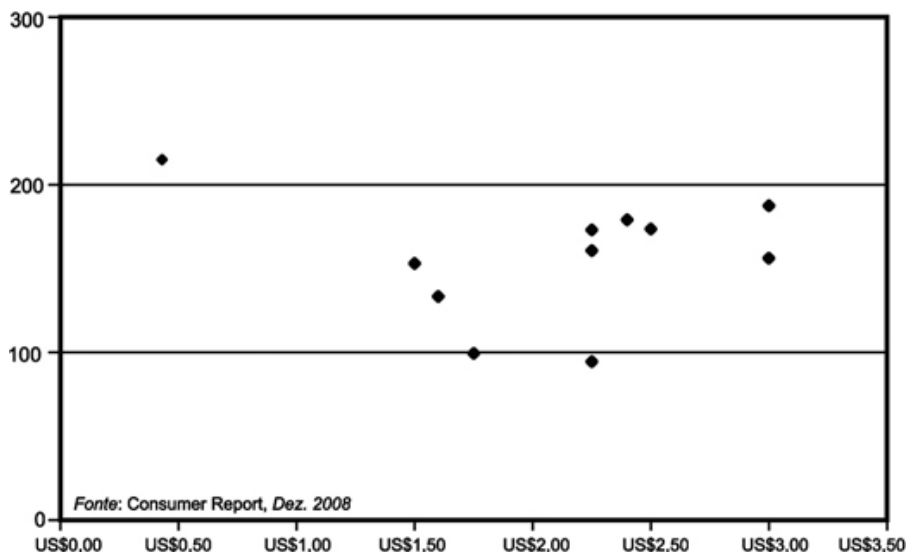
Isso não teria problema algum se a vida útil da bateria fosse a mesma entre as diferentes marcas. Não é. [Um artigo na Consumer Reports](#) de 2008 testou a vida útil de 13 marcas de pilhas AA não recarregáveis em câmeras digitais. A melhor bateria tirava até 637 fotos; a pior, 95. Algumas baterias são muito mais eficientes do que outras, e os consumidores acabam tendo que adivinhar quais são.

O gráfico na página 267 mostra a comparação entre 12 baterias testadas. (Já excluí a bateria de lítio que a *Consumer Reports* testou.

Era muito mais cara e oferecia cerca de quatro vezes a vida útil das baterias regulares). A parte inferior mostra o preço das duas baterias e o eixo à esquerda mostra o número de fotos que um par consegue tirar bem. Se você recebeu exatamente pelo que pagou, os pontos formariam uma linha diagonal do canto inferior esquerdo para o superior direito. Em vez disso, os pontos são uma nuvem amorfa que melhor se adaptam a uma linha horizontal. Todas as baterias testadas funcionavam bem para cerca de 150 fotos, e o preço não fazia diferença. A bateria mais barata (Kirkland Signature, uma marca doméstica vendida pela Costco) tinha maior duração.

Tudo bem: Você está diante de uma prateleira de pilhas, e não se lembra da comparação publicada na *Consumer Reports*. Como você escolhe, então? Bem, sei que não dá para avaliar a vida útil da bateria, mas posso julgar o preço. Tendo a escolher a mais barata. Mas eu também sou um otário quando se trata de descontos. Vejo uma Duracell ou Energizer remarcada com desconto que *quase* chega ao meu nível habitual de barganha. Compro a pilha, só para me sentir como um americano comum que compra uma marca de verdade anunciada na TV. Justifico minha atitude dizendo que deve haver alguma verdade naqueles coelhinhos dos comerciais da Energizer, por isso não estou de fato pagando mais caro do que pagaria por marcas não conhecidas. É exatamente assim que o pessoal da Energizer e Duracell querem que eu pense.

Baterias: você não recebe pelo que pagou



Baterias e pilhas não são os únicos produtos em que é difícil julgar o que você está recebendo. O detergente líquido é, por definição, “diluído” de uma forma ou de outra. Você sabe quanto de *água* está comprando, e não quanto sabão. Ultimamente, os fabricantes começaram a alegar que o seu detergente líquido é duas vezes mais concentrado. Eles não dizem em relação a quê.

O mesmo vale para perfume, bebidas alcoólicas vendidas em bares e qualquer outro item que vem em uma lata de *spray*. A situação é quase tão ruim com bens duráveis comprados com pouca frequência. É difícil para o consumidor saber se uma geladeira ou aquecedor de água ou máquina de fax terá um bom desempenho ou quanto tempo vai durar. Compramos apenas alguns desses artigos em nossa vida e, em todas as vezes, as marcas e modelos e as características mudam. Um consumidor consciente disposto a pagar mais por aparelhos sustentáveis fica ainda mais perdido. [Uma pesquisa de 2008 da Consumer Electronics Association descobriu que 89% dos consumidores planejavam considerar a eficiência energética na escolha de sua próxima TV, enquanto mais da metade confessou estar desinformado sobre o que significam os rótulos de eficiência energética.](#)

Talvez o maior engodo do capitalismo americano atual sejam as

mensagens de texto. O assim chamado preço de mercado de uma mensagem de texto não tem nada a ver com largura de banda ou qualquer realidade tecnológica. Ele é determinado pelo montante que os consumidores (ou seus pais) podem ser persuadidos a pagar.

Uma mensagem de texto representa um pacote muito, *muito* pequeno de largura de banda. Limita-se a 160 caracteres, cada um necessitando de um byte. Compare isso com uma mensagem multimídia (MMS) ou e-mail, que pode incluir fotos e chegar à casa dos megabytes. [Uma pesquisa da Simon-Kucher & Partners constatou que os consumidores acreditavam que um MMS valia 3,5 vezes mais do que uma mensagem de texto. Medido por dados, um MMS típico é cerca de um milhão de vezes maior.](#)

Para os usuários de celular que pagam *à la carte*, o preço de varejo dos dados transmitidos é de cerca de US\$1 por megabyte. Nesse ritmo, o preço de uma mensagem de 10 caracteres deveria ser de 1/1000 de um centavo. Arredondado para o cêntimo mais próximo: de graça.

[Mesmo o valor de 1/1000 do centavo exagera o custo verdadeiro de um texto.](#) Ao contrário do e-mail, da internet e de dados de voz, as mensagens de texto são incorporadas à rede celular. Ocupam espaço de outra maneira não utilizado em um canal de controle que serve para manutenção da rede. Assim, no que diz respeito às mensagens de texto, as empresas de telefonia celular são como aquela gangue da escola que vendia passes de elevador (para prédios sem elevador).

Considerando que os consumidores têm pouco senso de quanto deveriam custar os textos, eles pegam dicas das empresas de telefonia. O plano de negócios das mensagens de texto tem sido um enorme sucesso. De 2005 a 2008, [o preço cobrado pelas empresas de telefonia americanas para mensagens de texto duplicou](#), passando de cerca de US\$0,10 para US\$0,20. Nesse período, o volume de mensagens de texto cresceu cerca de 10 vezes.

33. Barato e mais barato ainda

A palavra “barato” aparece 45 vezes na página inicial da CheapTickets (de acordo com pesquisa do meu navegador, sem contar mais três vezes no título da janela e na própria URL). Eu posso pessoalmente testemunhar o poder hipnótico da marca CheapTickets. Será que eu realmente acredito que o site oferece as tarifas mais baratas? Não... mas, *quem sabe?*

As companhias aéreas foram pioneiras em realizar uma precificação diferencial — cobrando preços diferentes para clientes diferentes com base em sua disposição em pagar. Robert Crandall, ex-CEO da American Airlines, uma vez disse: “[Se eu tenho 2 mil clientes em determinada rota e 400 preços diferentes, obviamente estou com menos 1.600 preços](#)”. A internet deveria facilitar as coisas para o viajante, permitindo comparações rápidas de valores. Não tem funcionado assim, e um bom exemplo é o CheapTickets. Este site não mostra as tarifas cobradas pelas companhias aéreas de baixo custo, como a Southwest ou JetBlue, nos Estados Unidos. Como essas companhias têm reputação de oferecer tarifas mais baixas, a promessa do site “CheapTickets” de oferecer passagens baratas parece vazia. Você está recebendo as tarifas mais baratas — dentre as empresas aéreas mais caras?

Não surpreende, portanto, que muitos consumidores entrem diretamente nos sites da Southwest ou da JetBlue. Acabei de verificar as tarifas para uma viagem de Los Angeles a Phoenix, uma das rotas mais movimentadas da Southwest. O menor preço de ida e volta no site da Southwest é US\$98 mais impostos e taxas. No CheapTickets, a United e US Airways oferece uma mesma viagem pelo mesmo preço, US\$98.

[As tarifas das operadoras mais baratas são mais baratas... exceto quando não são. Às vezes são mais caras do que os preços mais em](#)

conta das empresas aéreas regulares. Essas tarifas mais caras são importantes para o faturamento das empresas de baixo custo. A Southwest e a JetBlue conseguem algumas tarifas mais altas, ironicamente, porque forjaram uma reputação de oferecer as mais baixas. O barato é relativo e depende do contexto. Esta é uma razão importante pela qual a Southwest e a JetBlue não estão nos principais sites de viagens. Elas preferem que seus clientes não comparem preços.

Na verdade, *todas* as companhias aéreas têm a mesma visão. É um negócio engraçado: a maioria dos viajantes arbitrários escolhe um voo com base no preço, ponto final. (Imagine como seria o ramo hoteleiro se os viajantes se recusassem a pagar um centavo a mais do que as tarifas cobradas por redes econômicas como a Motel 6 nos Estados Unidos.) A sensibilidade ao preço da passagem aérea levou à prática da separação: cobrar por bagagem despachada, travesseiros, refeições, café, reservas pelo telefone, bilhetes impressos, seleção de assentos e todas as outras comodidades que costumavam ser de graça. “Três ou quatro anos atrás, as companhias aéreas cansaram de ver os preços dos bilhetes variar como arrobas de trigo em uma bolsa de commodities, por isso definiram uma estratégia para tornar os preços menos transparentes”, afirmou Rick Seaney, CEO da FareCompare.com. As empresas aéreas europeias foram pioneiras neste tipo de procedimento. Nos Estados Unidos, veio como uma vingança em maio de 2008, quando a American Airlines começou a cobrar US\$15 pela primeira mala despachada. Viajantes indignados prontamente prometeram nunca mais voar pela American. Essa resolução não durou muito. Caiu por terra à medida que outras companhias aéreas criaram suas próprias taxas para despachar bagagem e começaram a cobrar por amenidades anteriormente gratuitas.

Os consumidores consideram mesquinha das empresas e imaginam que essas taxas extras sejam puro lucro. Isso não é verdade, pelo menos não em rotas competitivas. O propósito real da cobrança separada é o mesmo do processo inverso, de agregar produtos em pacotes, ou seja, o de dificultar a comparação de preços. As taxas cobradas variam muito. Uma companhia aérea cobrará menos para despachar a bagagem, outra tem um bom acordo com seus fornecedores de travesseiros e refrigerantes, e outra ainda vai deixar

you fazer uma reserva por telefone gratuitamente. Hoje, são tantas as amenidades cobradas que fica difícil comparar o preço real de uma passagem aérea sem uma planilha (alguns sites ajudam com isso). Mas a maioria dos viajantes faz exatamente o que as empresas aéreas pretendem: desconsidera as taxas e escolhe um voo com base em alguma coisa, *qualquer coisa*, que não o menor preço.

34. Os mistérios de uma loja de 99 centavos

“Quer saber o que é brilhante em termos de publicidade?”, pergunta Roger Sterling em um episódio de *Mad Men*. “99 centavos.” Pesquisas afirmam que entre 30% e 65% de todos os preços do varejo terminam em 9. Isso vale para várias ordens de magnitude. Por vezes, o 9 fica na casa dos milhares de dólares; outras vezes, são centavos e, no caso da gasolina, são décimos de centavo. Steve Jobs da Apple foi saudado como gênio por insistir em cobrar US\$0,99 para os primeiros downloads do iPod (e US\$1,99 para vídeos). Em 2009, a Apple concordou em cobrar US\$0,69 e US\$1,29 por música.

A apoteose deste fenômeno é a loja de US\$0,99. Em 1960, David Gold administrava uma loja de bebidas em Los Angeles e queria se livrar do estoque de vinhos baratos com pouca saída. Ele tentou usar um *banner* dizendo “Vinho do Mundo. Você escolhe: US\$0,99.” Funcionou; os consumidores compram praticamente qualquer coisa ao preço de US\$0,99.

O engraçado era que esse vinho já tinha mudado de preço, variando de US\$0,79 a US\$1,49. “Os de US\$0,79 venderam melhor a US\$ 0,99, os de US\$ 0,89 venderam melhor a US\$0,99, e, claro, os de US\$1,49 venderam melhor a US\$0,99”, afirmou Gold. O efeito dos US\$0,99 foi tão incrível que Gold brincou que deveria abrir uma loja inteira vendendo mercadorias a esse preço. A brincadeira tornou-se realidade em 1982, quando Gold abriu a primeira loja “99 Cents Only”. A cadeia tem hoje cerca de 277 lojas e tem inspirado *outlets* de nome semelhante (“imitações” não é bem a palavra certa) de costa a costa dos Estados Unidos. Quem não lê o cartaz, certamente ficaria intrigado com uma loja típica. O estoque é variado: miojo, meias de cano alto, cartas de baralho, detergente, trajes de Halloween, produtos de higiene pessoal, enfeites e *marshmallows*. Os produtos não têm relação alguma entre si, e tudo é vagamente suspeito.

Um artigo do *New York Times* de 2008 examinou o estado florescente das lojas de US\$0,99 em Nova York (nenhuma delas afiliada à cadeia de Gold “99 Cents Only”). Frederick Douglass Boulevard, a movimentada avenida comercial no Harlem, tem a “New Futa 99¢ Plus Store” e a rival “Bab’s 98-cent Plus Discount Store”. O poder dos 9 impera livremente. [Cartazes prometendo mercadorias por US\\$0,99, US\\$0,98, ou toda uma gama de preços com 9](#). A Ditmas Avenue no Brooklyn tem lojas de “59¢ 79¢ 99¢ e Mais” e “69¢ 89¢ 99¢ & Mais”.

Entre os imitadores, as regras são difíceis de discernir e sempre mutáveis. “A promessa de US\$0,99 está se tornando mais e mais vazia”, concluiu o *Times*. “As lojas caíram na esparrela da propaganda enganosa, atraindo clientes com os anúncios, apenas para revelar, em meio a itens mais caros, uma parca fileira de pequenos artigos, como presilhas, adesivos brilhantes e rolos de papel higiênico de folha única a US\$0,99, talvez mais adequados para limpar móveis.”

Não é nenhum segredo que a inflação está constantemente atacando o modelo de negócio. O que custava US\$0,99 em 1982 custaria mais de US\$2 hoje em dia. Para a cadeia de lojas 99 Cents Only, o futuro chegou em 2008. Depois de anos tentando achar soluções alternativas, como caixas com meia dúzia de ovos e embalagens de leite cada vez menores, ele encarou a situação e aumentou seu maior preço para US\$99,99. Para o presidente Jeff Gold, foi quase como uma morte na família. [“O número 99 é mágico — desviar-se disso é algo que absolutamente não estamos aceitando bem”](#), disse ele. “Sinto-me profundamente incomodado de fazer esse tipo de mudança.”

[Um preço um pouco abaixo de um número redondo é conhecido como um “preço promocional”](#). Isso geralmente significa um preço que termina com 9 ou 99, mas 98 e 95 também são considerados preços promocionais. Ninguém sabe quando, onde ou por que a prática começou. Uma teoria menciona que seja de origem britânica. Até a Guerra Civil, havia poucas moedas americanas em circulação, as moedas circulantes nos Estados Unidos eram o xelim e os pences. As lojas de Nova York muitas vezes cotavam os preços tanto em moeda britânica quanto americana. A conversão de xelins geralmente

produzia um número ímpar de pennies, ou centavos. Segundo a lenda, preços ímpares em pences ficaram associados com as importações britânicas, que eram consideradas superiores aos produtos norte-americanos. Comerciantes astutos começaram a colocar preços de número ímpar nas mercadorias nacionais para dar um toque de classe anglófilo.

Uma história marginalmente mais crível dá o crédito às caixas registradoras. James Ritty, um administrador de botequim de Dayton, inventou a primeira caixa registradora em 1879. Ritty sabia que era quase impossível verificar o inventário líquido em um bar contra os valores recebidos em dinheiro e suspeitava o pior de seus funcionários. Ele, então, criou uma máquina que exigia que os funcionários registrassem o preço, a fim de abrir a gaveta de troco. Quando os funcionários faziam isso, soava um sino para alertar o proprietário. O proprietário esperaria um grande movimento na hora do almoço, por exemplo, e poderia investigar qualquer calma suspeita. A máquina de Ritty também mantinha um registro dos montantes inseridos, e era relativamente simples comparar o registro e o dinheiro em caixa. A Macy's foi uma das primeiras grandes lojas a adotar caixas registradoras. Como os preços da Macy's muitas vezes eram valores pares em dólares, a loja começou a usar preços ímpares para obrigar os funcionários a registrar a venda e dar o troco. De fato, como mostrado na página 278, os anúncios da Macy's de 1880 mostram preços promocionais.

Nem o dinheiro britânico nem a história das caixas registradoras dão conta do número mágico 9. Um xelim era avaliado em $1/8$ de um dólar, resultando em preços como 12 $1/2$ centavos, 25 centavos, 37 $1/2$ centavos... nenhum deles terminando em 9. Quanto à explicação da caixa registradora, qualquer preço que não fosse um valor par exigiria troco.

No entanto, deu certo, e os preços promocionais são amplamente utilizados, não apenas nos Estados Unidos, não apenas por profissionais de marketing, e não apenas para artigos baratos. Preços terminados em 9 estão onipresentes no eBay, e as tabelas de preços de imóveis nos Estados Unidos oferecem casas coloniais de 3 quartos a US\$599 mil. Além de imóveis, o preço promocional mais alto com o qual me deparei foi um relógio incrustado de diamantes na loja da Louis Vuitton em Rodeo Drive: US\$149 mil. Será que eles realmente

acham que vende melhor a esse preço, em vez de US\$150 mil? (Era o artigo mais caro e em destaque de uma vitrine na parede. Estranhamente, os relógios LV mais baratos — um custava apenas US \$7.450,00 — não estavam com preços promocionais.)

Além de preços que terminam em 9 (mais zeros), existem os preços com um dígito à direita do 9: US\$197 mil ou US\$3,95. Preços como estes são um problemão para o consultor de restaurantes Brandon O'Dell. “Eles poderiam fixar o preços em US\$3,99, por exemplo”, disse. “Não há absolutamente nenhuma diferença de valor para o consumidor, mas são US\$0,04.” No ramo dos restaurantes, US\$0,04 por pedido fazem diferença.

Os preços promocionais agora estão tão identificados com cadeias de fast-food que se tornaram tema de campanhas de marketing satírica. Em 2008, o presidente da Taco Bell Greg Creed escreveu uma carta aberta ao *rapper* 50 Cent, pedindo a ele para mudar seu nome para “79 Cent”, “89 Cent” ou “99 Cent” para promover os preços baixos da cadeia de restaurantes. O *rapper* respondeu com uma ação judicial de um montante nem um pouco atraente de US\$4 milhões, resultando em publicidade gratuita para ambas as partes.

R. H. MACY & CO.,

SIXTH AVE., 13TH TO 14TH ST.

UPHOLSTERY.

(Third floor—reached by elevators.)
IMPORTED CHENILLE CURTAINS.
 In Red, Cream, Olive, Salmon, and Copper, figured all over,

\$5.99; worth \$8.

\$6.99; worth 9.

Imported **FRENCH TAPESTRY CURTAINS**
 and **PORTIERS**, double faced, assorted colors,
 \$7.79, \$7.99, and \$8.49; worth \$10 to \$15.
FURNITURE COVERINGS.
 Rich Jute TAPESTRIES, (Renaissance),

54c.; worth \$1.00

Medallion TAPESTRY, \$1.49; worth 2.50

Fresh BROCATELLE, 3.49; worth 6.00

Titian VELOUR, (6 colors,) 1.79; worth 3.00

All-wool TERRY, (6 colors,) 99c.; worth 1.50

Large variety of **WOOL PANELS**, for Wall Decorations, at very low prices.

Silk PLUSHES, \$1.26; worth \$2.00

Crushed Mohair PLUSHES, 99c.; worth 1.50

SILK SLUMBER ROBES,

\$1.99 each; worth \$3.50.

1,000 **SMYRNA RUGS**, 16x21 in.; 61c. each;

worth \$1.25.

1,000 Japanese Painted and Embroidered **PANELS**,

Painted—

16x28 in. 24x24 in.

16c.; worth 25c. 27c.; worth 50c.

Painted and Embroidered—

24x24 in. 18x50 in.

49c.; worth 75c. 54c.; worth \$1.

A FEW ODD PIECES OF FURNITURE, SUCH
 AS TOILET TABLES, MUSIC AND WRIT-
 ING CABINETS, DIVANS, &c., AT A RE-
 DUCION OF 25 PER CENT. FROM
 FORMER PRICES.

ORIENTAL GOODS.

(Third floor, reached by elevators.)
 A LARGE VARIETY OF RARE COLORINGS
 AND DESIGNS IN **TURKISH RUGS**
 AND CARPETS, ALSO CHOICE SPECI-
 MENS OF **ORIENTAL EMBROIDERIES**
 AT OUR POPULAR PRICES. THESE
 GOODS ARE FROM 20 TO 50 PER CENT.
 LESS THAN IS USUALLY CHARGED BY
 OTHER HOUSES.

CLOSING OUT AN ODD LOT OF **ORIENTAL**
RUGS AT \$4.99, \$7.99, AND \$17.49, RE-
 DUCION RANGING FROM 20 to 30 per
 cent.

PLUSHES.

WE HAVE NOW ON SALE A COMPLETE LINE
 OF THE CELEBRATED **LISTER'S ENG-
 LISH PLUSHES** AT VERY ATTRACTIVE
 PRICES.

24-in. Plush at 97c. per yd.; is worth \$1.25.

" " " \$1.29 " " " 1.50

" " " 1.49 " " " 1.85

" " " 1.59 " " " 2.00

" " " 1.99 " " " 2.80

THREE SPECIAL BARGAINS IN 52-IN. SILK

SEAL PLUSHES.

No. 1, \$5.69 per yd.; worth \$7.

No. 2, 7.99 " " " 10.

No. 3, 11.49 " " " 15.

LACES.

Special sale of **Black DRAPERY NETS**,

39c. per yd.; worth 50c.

Striped **SILK GAUZE**, all colors, for evening wear,

45 in. wide,

94c. per yd.; worth \$1.25.

Job lot of **ORIENTAL LACES**, 12c. per yd.; worth

25c.

Large variety of **LACE VEILINGS**, in all colors,

12c. per yd.; formerly 24c. to 60c.

Full assortment of **Real and Antique LACE TIES**,

4c., 14c., 18c., 31c., up to \$5.50.

BLACK SILK.

**SPECIAL SALE OF SU-
 PERB GROS GRAIN, BHA-
 DAME, and BOUND CORD
 FAILE FRANCAISE, 24
 INCHES WIDE, IN
 LENGTHS VARYING FROM
 10 TO 20 YARDS, MADE
 FOR TRAVELERS' SAM-
 PLES, AND USUALLY RE-
 TAILED FROM \$1.50 TO \$2
 PER YARD,**

AT THE UNI-
 FORM PRICE
 OF

99c. PER
 YD.

Um anúncio da Macy's de 2 de novembro de 1890, do *New York Times*.
 Cerca de 60% dos preços terminam em 9.

Os preços promocionais inauguraram o estudo psicológico dos preços.
 Em 1936, Eli Ginzberg da Universidade de Columbia publicou uma
 nota de uma página sobre o que chamou de "preços habituais". "Diz a
 lenda que, durante muitos anos, os preços de varejo nos Estados

Unidos eram 1 ou 2 centavos abaixo da unidade decimal — US\$0,49, US\$0,79, US\$0,98, US\$1,49, US\$1,98.” Ginzberg relatou a experiência informal de **um grande varejista cujo nome não foi revelado**. A empresa foi curiosa o suficiente para imprimir várias versões de seu catálogo, algumas com os preços já habituais terminados em 9 e outras com os montantes arredondados correspondentes.

Para Ginzberg os resultados foram **“tão interessantes quanto desconcertantes”**. Alguns produtos vendiam com preços promocionais, outros não. Seu breve artigo não fornecia detalhes estatísticos. **“O vice-presidente encarregado de merchandising arriscou o palpite de que as perdas eram contrabalançadas pelos ganhos. Ele percebeu muito bem que repetir a experiência permitiria... chegar a conclusões mais precisas.”** Com dinheiro em jogo, “o zelo experimental, até mesmo de um ousado homem de negócios, estava em cheque.”

Por quase meio século, a opinião mais informada sustentava que os preços promocionais eram uma superstição inofensiva. Isso não impedia que os varejistas os usassem. Na década de 1980, a revolução Kahneman-Tversky reavivou o interesse na precificação psicológica. Em oito estudos publicados de 1987 a 2004, **foi relatado que os preços promocionais impulsionaram as vendas em média 24% em relação aos preços circunvizinhos**.

Não leve esse número muito a sério. O aumento nas vendas variava de insignificante a mais de 80%. Vejamos um experimento feito por Eric Anderson, da Universidade de Chicago, e Duncan Simester, do MIT. Eles encontraram uma empresa de mala direta disposta a imprimir versões diferentes de seu catálogo. A empresa vendia roupas femininas a preços moderados que normalmente eram números inteiros terminados em 9. Um dos itens testados tinha o preço de US \$39. Em versões experimentais do catálogo, a empresa ofereceu o mesmo artigo por US\$34 e US\$44. Cada catálogo foi enviado a uma amostra aleatória de tamanho idêntico da lista de mala direta da empresa.

<i>Preço</i>	<i>Número de artigos vendidos</i>
US\$34	16
US\$39	21
US\$44	17

Houve mais vendas ao preço promocional de US\$39 do que em qualquer outra faixa de preços. A principal conclusão foi que mais pessoas compraram a US\$39 do que a US\$34. Ao preço promocional, o volume de vendas foi maior e o lucro por venda foi maior.

Isso se encaixa com o que é conhecido dos balanços. Em 2002, a revista *Forbes* concluiu que a margem bruta da cadeia “99 Cents Only” era de surpreendentes 40%, o dobro do Wal-Mart. Em média, a cadeia pagava apenas cerca de US\$0,60 pelos itens que vendia por US\$0,99. Uma jogada típica: David Gold comprava um lote em liquidação de ponta de estoque da “Fruit of the Loom” de 700 mil embalagens de roupa íntima com estampa de *Guerra nas estrelas: A ameaça fantasma* e vendia no lançamento do próximo filme da saga. Os compradores mais exigentes talvez tenham se perguntado por que eles estavam vendendo estampas da *Ameaça fantasma* e não do *Ataque dos clones*, mas o preço de US\$0,99 tirava todas as dúvidas.

Por que os preços promocionais funcionam? Você talvez ache que a resposta é óbvia. Os compradores precisam arredondar números para baixo, ou pelo menos focar sua atenção no primeiro dígito significativo. Um preço como US\$29,99 é registrado mentalmente como 20 e poucos dólares, enquanto um preço de US\$30 ou mais fica indexado como 30 e poucos. Vinte e poucos parece muito menos do que 30 e poucos.

Esta explicação tem sido amplamente debatida na literatura de marketing e psicologia. Os preços promocionais realmente levantam algumas questões intrigantes sobre como a mente funciona. Os números são marcas arbitrárias na infinita estrada da magnitude. Será que o cérebro tem um profundo entendimento do significado das quantidades ou será que manipula os números de forma apenas superficial?

Existe um grupo de pesquisa na psicologia que defende a ideia que as pessoas, mesmo as crianças mais jovens, têm uma compreensão decente das magnitudes. Elas entendem que 29 é apenas um pouco menos do que 30. Experiências de ancoragem também mostraram que as magnitudes (não apenas números, por si só) influenciam estimativas e decisões.

O arredondamento mental sozinho não pode explicar os resultados

como os de Anderson e Simester. Se os compradores prestassem atenção somente ao primeiro dígito, seria esperado que ambos os valores de US\$34 e US\$39 seriam entendidos como 30 e poucos dólares. As vendas em ambos os pontos de preço seriam praticamente idênticas. Em vez disso, os compradores estavam mais propensos a comprar ao preço mais alto de US\$39. Nove realmente é um número mágico.

Outra teoria diz que os preços promocionais transmitem a mensagem de que foi aplicado um desconto. Era uma vez, um posto de gasolina de uma cidade pequena que cobrava US\$0,20 por litro. Um novo posto foi aberto do outro lado da rua, com o preço um centavo menor: US\$0,19. O primeiro posto retaliou cobrando US\$0,18... A memória cultural das antigas guerras de preços talvez tenha nos levado a associar números como 19 com preços competitivos e números redondos como 20 com os monopólios e valores menos nobres. Sem dúvida, algo parecido está acontecendo agora mesmo. A loja “98-cent Plus” do Harlem recebeu este nome para minar a freguesia da loja “99¢ Plus”, e durante um breve período teve a concorrência de loja “97 Cent”.

Os preços promocionais são informativos para qualquer comprador perspicaz. Uma boa maneira de julgar as ambições de um restaurante ou hotel, e às vezes a qualidade, é verificar se os preços estão em valores cheios ou terminam em 0,99 ou 0,95. A loja de departamentos [Nordstrom faz questão de não usar preços promocionais](#). Eles querem dizer: “Não somos o Wal-Mart, oferecemos qualidade e cobramos por ela.” Este pode ser o motivo pelo qual os [preços promocionais](#) às vezes não funcionam. O consultor de preços Frank Luby conta a história de uma montadora que achava que US\$19.999 seria um bom preço para um de seus carros. Uma pesquisa demonstrou que o carro venderia tão bem a US\$20 mil ou mais. Talvez os compradores do carro não quisessem ter a impressão de que estavam comprando um carro “barato”. Alguns varejistas, como Eddie Bauer e J. Crew, adotaram o final em 99 centavos somente para itens com estoque reduzido. [A Costco usa terminações em 97 centavos para sinalizar que um item foi descontinuado ou tem pouca saída](#). Para alguém que conhece esse código, os preços promocionais realmente fazem sentido. Claro, os clientes não precisam ter ciência de qualquer regra explícita para responder inconscientemente.

No experimento de Anderson e Simester, não havia nenhuma diferença significativa nas vendas quando o preço de determinado artigo era US\$44 ou US\$34. Esta é mais uma prova de que os compradores não têm um forte senso inato de valor. As vendas foram impulsionadas pelo preço de US\$39. Uma hipótese é que os preços promocionais parecem baratos em comparação mental com o preço redondo.

A empresa de catálogo tinha o hábito de colocar os artigos à venda com os preços antigos e novos: “Preço regular: US\$X; LIQUIDAÇÃO: US\$Y.” Os pesquisadores encomendaram a impressão de alguns catálogos com os preços de venda, mas sem qualquer indicação de que receberiam algum desconto. Como seria de esperar, as vendas aumentaram quando os preços com desconto foram destacados. Os compradores só teriam noção de que US\$Y era um ótimo preço se o catálogo informasse o preço anterior.

Etiquetas com preços de venda remarcados eram motivadores mais poderosos do que os preços promocionais. Os consumidores estavam mais propensos a comprar um item remarcado com o preço de liquidação indicado à esquerda do que com o preço promocional à direita.

Preço usual US\$48

US\$40 US\$39
LIQUIDAÇÃO

Anderson e Simester tentaram os dois truques juntos, usando preços promocionais e remarcados para liquidação, como “Preço usual: US\$48; Liquidação: US\$40 e Promocional: US\$39”. Essa estratégia teve melhores resultados. O efeito porém não era cumulativo. Impulsionou as vendas apenas um pouco mais do que o preço de liquidação. Isso poderia significar que os preços de liquidação e os preços promocionais exploram o mesmo princípio mental. Um preço

promocional por si só implica um desconto que não existe. É como um mímico que finge estar diante de uma parede de vidro. O público do preço reage ao desconto virtual quase da mesma maneira que reagem a um de fato.

Esta interpretação é fundamentada pelo fato de que os preços promocionais tiveram um efeito maior sobre os novos itens ainda não listados no catálogo. Os clientes teriam uma noção muito tênue do valor com novos itens e dependeriam mais de suas percepções de preço.

Não há nada de errado em gostar de fazer bons negócios (quando o negócio de fato é bom). Um preço de US\$19,99 significa o quê? Que foi remarcado para baixo de US\$20? Nossa, obrigado. Mesmo o bom e velho US\$0,99 representa apenas um desconto de 1% de um dólar redondo. Por qualquer padrão razoável, esse valor é trivial demais para afetar o comportamento dessa maneira. No entanto, isso se encaixa perfeitamente nos estudos de escolha do consumidor e contraste compensador. Quando há muitas opções difíceis de avaliar, a atenção é desviada. É atraída para comparações fáceis, opções que são claramente superiores a outras, mesmo que a diferença seja insignificante. O preço redondo imaginário torna-se um degrau para destacar o preço de US\$0,99, revestindo-o de um brilho inexplicavelmente sedutor.

Preço usual US\$1,00

US\$0,99 = US\$0,99

LIQUIDAÇÃO

35. Zero à esquerda

O desconto definitivo é oferecer o produto GRÁTIS! — como em BRINDE GRÁTIS! Amado pelos profissionais de marketing, o “preço” zero dispara uma psicologia única. Em um experimento realizado por Dan Ariely, Nina Mazar e Kristina Shampanier, eles montaram um *stand* de chocolates e ofereciam chocolates Kisses da Hershey’s e trufas da Lindt. Não é preciso ser um grande chocólatra para saber que a marca Kisses da Hershey’s é de menor qualidade que as trufas da Lindt. Eles ofereceram os chocolates da Hershey’s por US\$0,01 cada, e as trufas da Lindt por US\$0,15. Um cartaz bem chamativo dizia UM CHOCOLATE POR CLIENTE.

Das pessoas que compraram, 73% escolheram as trufas da Lindt. Que a Hershey’s me desculpe, mas não é surpresa alguma. Em seguida, eles reduziram os preços das duas marcas em US\$0,01. Eles ofereceram as trufas da Lindt por US\$0,14 cada, e os chocolates da Hershey’s de graça (ainda com a restrição de um chocolate por cliente). Isso reverteu as preferências. Sessenta e nove por cento dos clientes optaram pela opção de graça, e apenas 31% compraram a trufa da Lindt.

Ariely e colaboradores estavam vendendo as trufas da Lindt por cerca de metade do preço de atacado. A maioria dos clientes estavam abrindo mão de um desconto de US\$0,14 só para ganhar um chocolate de graça do qual não gostavam especialmente e que talvez custasse cerca de US\$0,01.

Ariely acredita que isso se deve em grande medida ao efeito de certeza. Qualquer compra tem um risco de arrependimento do comprador. O chocolate que eu comprei talvez não seja tão bom quanto eu pensava... Talvez eu descubra que poderia ter comprado mais barato em outro lugar... e a minha dieta?... etc. etc. Já com artigos gratuitos isso não acontece. Não dá para se arrepender de ter

gastado dinheiro em algo gratuito, porque você não gastou um tostão. Ao supervalorizar a certeza, acabamos supervalorizando tudo que é gratuito.

Dizem que as escalas de magnitude da psicofísica têm zeros significativos. Em uma escala de intensidade, o “som” do silêncio deveria ser zero. Na prática, as coisas não são tão simples assim. Pode ser um desafio distinguir um som quase inaudível do silêncio verdadeiro. As pessoas tendem a dizer que experimentaram algo — ou não — com base no poder da sugestão, e elas fingem consistência. (É por isso que Paul Hoffman se deu ao trabalho de montar um escritório falso de optometrista em Oregon.)

O mesmo se aplica à escala de preços. Os consumidores não reconhecem a verdadeira inutilidade quando a veem. Entre os itens de baixo valor, existe uma zona bastante grande de confusão em que não está claro pelo que vale a pena pagar ou não. Isto foi demonstrado em um já famoso artigo de 2006 por Dan Ariely, George Loewenstein e Prelec Drazen: “Tom Sawyer and the Construction of Value” [Tom Sawyer e a construção do valor].

O título faz alusão à clássica inversão de preferências da literatura americana. O herói trapaceiro de Mark Twain, Tom Sawyer, recebe a cansativa tarefa de pintar uma cerca de branco. Tom certamente teria preferido que outra pessoa se encarregasse disso. Para alcançar seu objetivo, ele finge que gosta do trabalho de tal forma que seus amigos passam a querer um pouco daquela diversão. Eles imploram a Tom para deixá-los ajudar a pintar, pelo menos com algumas pinceladas. Tom se recusa e finalmente cede, com a condição de que seus amigos lhe paguem pelo privilégio de pintar a cerca. O ponto mordaz de Mark Twain é que não existem verdades absolutas na vida, e aqueles que dizem o contrário são uma fraude tão grande quanto Tom.

Em um dos experimentos ao estilo Tom Sawyer de 2006, os pesquisadores tentaram fazer com que estudantes de marketing ficassem interessados em comparecer a uma sessão de leitura de poesia (*Folhas de Relva* de Walt Whitman) que Ariely supostamente faria no campus de Berkeley. Perguntaram a um grupo se eles estariam dispostos a pagar US\$2 para ouvir Dan Ariely recitar poemas. A resposta foi um belo não. Somente 3% dos entrevistados disseram

que estariam dispostos a pagar.

Após as respostas terem sido coletadas, os alunos foram informados de que, de fato, a leitura de Ariely seria gratuita. Eles foram convidados a indicar se gostariam de ser notificados por e-mail sobre a hora e o local da sessão. Desta vez, 35% disseram que sim, que queriam ser informados.

Não foi novidade. Mais pessoas estavam dispostas a participar do evento, desde que fosse gratuito. A um segundo grupo de alunos foi feita a seguinte pergunta: você estaria disposto a ouvir Ariely recitar poesia, se nós lhe pagássemos US\$2? Desta vez, 59% disseram que sim. Em seguida, esses estudantes, como o primeiro grupo, foram informados de que a leitura seria gratuita (esqueça o pagamento). Quando perguntados se queriam ser informados dos detalhes, apenas 8% indicaram que ainda estavam interessados.

Até 35% do primeiro grupo achava que valia a pena assistir ao recital gratuito — uma experiência positiva com um valor maior do que zero. Apenas 8% do segundo grupo pensava dessa forma. A única diferença era que o primeiro grupo tinha sido levado a pensar que o recital valia algum dinheiro, e o segundo foi informado que era uma tarefa digna de pagamento.

Em outra variação, os pesquisadores perguntaram a dois grupos de alunos da MIT se eles pagariam/exigiriam receber US\$10 para ouvir Ariely recitar poesia durante 10 minutos. Eles, então, pediram aos mesmos alunos que dessem preços para 6, 3 e 1 minuto(s) de leitura de poesia. Tal como nas experiências com os sons irritantes, os valores médios foram escalonados para a duração. Mas, desta vez, um grupo estava atribuindo preços *positivos* (dinheiro que estavam dispostos a pagar pelo prazer de ouvir interpretações de Ariely) e o outro estava designando preços *negativos* (uma remuneração para assistir ao recital). Em geral, os estudantes da MIT não tinham convicção sobre se deveriam pagar ou receber para estarem presentes.

Os experimentos ao estilo Tom Sawyer refutam o senso comum de que cada experiência pode ser classificada como positiva ou negativa. Sim, há experiências terríveis e outras gloriosas. A maioria das experiências é claramente misturada. Uma viagem a Paris é uma coisa boa? Bem, claro, todos nós imediatamente dizemos que sim. Isso porque *todo mundo diz que sim*, e não por acaso, porque *custa muito dinheiro*. Suponha que as viagens a Paris fossem sempre de graça, a

partir de agora. Você viajaria para lá este fim de semana? Que tal o fim de semana que vem?

A brincadeira inocente de Tom Sawyer tornou-se o primeiro grande modelo de negócios do século XXI. É chamado de Web 2.0: Google, YouTube, Facebook e Twitter se tornaram negócios multimilionários com o que é respeitosamente chamado de conteúdo gerado pelo usuário. Todos se baseiam na premissa de que os usuários farão um “trabalho” interessante (reportagens, filmes, comentários políticos) de graça. Alguém está ganhando muito dinheiro — alguém, mas não as pessoas que estão pintando as cercas da internet.

36. Restrição à realidade

Um dos experimentos mais famosos de Margaret Neale enfureceu agentes imobiliários e até mesmo sua própria mãe. Neale queria ver se a ancoragem funcionaria no mercado imobiliário.

Ela chegou à Universidade do Arizona, em 1982, com um interesse na psicologia da negociação. “A negociação na época estava relativamente moribunda”, disse ela. Psicólogos e economistas “não estavam se falando”. Neale mergulhou no trabalho de Kahneman e Tversky, Hillel Einhorn e Robin Hogarth. Ela percebeu que a psicologia da tomada de decisão pode ser uma ferramenta poderosa para os negociadores. “Na época, defendíamos a ideia de que não há muito a ser mudado em uma negociação”, explicou ela. “Você se depara com a situação tal como ela existe. Sabemos que as pessoas se comportam de forma diferente quando há um futuro” (quando sabem que vão ter contatos posteriores com um parceiro de negociação). Mas quando você entra em uma negociação, não tem a opção de escolher se haverá um futuro ou não. Você não tem como escolher a personalidade de seu parceiro. A situação já existe, está definida. O que você pode mudar é a perspectiva cognitiva.”

“Maggie e eu costumávamos almoçar juntos todos os dias”, disse o colega Gregory Northcraft. “Nós nos sentávamos e começávamos a ver as conexões entre o que estava acontecendo em nossas vidas pessoais e em nossa pesquisa.” Uma conexão envolvia ancoragem e os preços dos imóveis. Northcraft e Neale estavam comprando sua primeira casa. “Ao procurarmos imóveis para comprar, nós dois tivemos a experiência de achar difícil ter alguma opinião sobre uma casa até ver o preço dela”, disse Northcraft. “Quando o preço era mais alto, tendíamos a nos concentrar nos elementos que faziam com que aquela casa fosse mais cara e, se o preço fosse menor, tendíamos a nos concentrar nas coisas que explicavam por que era mais barata.”

Eles chamaram isso de ancoragem. Também sabiam que os economistas tinham duvidado se as conclusões de Tversky e Kahneman se aplicariam a grandes decisões financeiras. As forças de mercado exigiam preços razoáveis, alegava-se.

“Há na verdade duas maneiras de analisar esta questão”, Northcraft me disse. “Uma delas é que heurísticas e vieses causam enorme impacto quando há muito pouca informação. Se você não tem outra informação disponível, procurará em sua cartola tentando achar alguma coisa. Mas muitas pessoas diziam que no mundo de verdade existem vários outros aspectos a serem considerados, e você não precisa dos atalhos.

“O outro lado disso é que, quando você entra em um mundo suficientemente rico, a quantidade de informação disponível pode se tornar absurda. Isso oferece uma via secundária para que heurísticas e vieses entrem em jogo. Quando você tem informação demais, eles estão presentes para destrinchar essa informação.”

Northcraft e Neale solicitaram apoio da Fundação Nacional de Ciência dos Estados Unidos para testar heurísticas e vieses no mundo real. Eles esboçaram três domínios prováveis de pesquisa: setor imobiliário, negociações comerciais e decisões judiciais. Eles receberam o apoio financeiro necessário e começaram com o setor imobiliário.

Seu objetivo era verificar se a ancoragem poderia afetar o valor percebido de casas reais no mercado em Tucson. Para isso, eles precisavam que um agente imobiliário emprestasse uma casa para usar no experimento. Neale pediu conselho à mãe, uma corretora de imóveis de verdade. Ela ajudou pensando nas possibilidades de networking. Os agentes adoravam a chance de estabelecer contato com professores universitários, disse ela. A agente Katherine Martin da Tucson Realty e Trust concordou em deixá-los usar uma de suas propriedades.

Os sujeitos experimentais eram 54 estudantes de graduação do primeiro e último anos do curso de administração e 47 agentes imobiliários locais. Os profissionais do setor imobiliário conheciam como a palma da mão o mercado de Tucson. Em média, eles compravam ou vendiam 16 propriedades por ano e já estavam vendendo imóveis na cidade por mais de oito anos.

Northcraft levou os participantes até a casa, e todos podiam

inspecioná-la à vontade, como um comprador de verdade. Os indivíduos recebiam todas as informações que um comprador normalmente receberia, incluindo uma lista de possíveis compradores das casas vizinhas que tinham sido vendidas recentemente e um pacote contendo dados de contatos de empreiteiros e empresas de manutenção para o imóvel e para todas as residências nas redondezas à venda na época. Os sujeitos foram solicitados a estimar quanto valia a casa. A variável experimental foi o preço de tabela. Cada um dos quatro grupos recebeu um preço diferente.

“A ciência muitas vezes é retratada como um processo muito sistemático, limpo e estéril, e este estudo provou que a boa ciência muitas vezes é exatamente o oposto”, declarou o pesquisador. Exatamente quando Northcraft estava levando os participantes da pesquisa para visitar a casa, desabou um aguaceiro. Era como se alguém estivesse arremessando baldes de água nas janelas. Os participantes se recusaram a sair da van. No caminho de volta, as ruas estavam alagadas até o nível da calota.

Tentaram de novo em um dia ensolarado, mas a casa foi vendida antes de eles terem todos os dados de que precisavam. Tiveram que obter permissão para usar uma segunda casa. Os resultados para ambas as casas foram semelhantes. Vou descrever a segunda casa, já que coletaram mais dados sobre ela. Esta casa tinha sido avaliada em US\$135 mil no ano anterior e seu preço de tabela era US\$134.900. Ninguém no experimento viu esse preço, no entanto. Os sujeitos ouviram um dos seguintes quatro preços fictícios: US\$119.900, US\$129.900, US\$139.900 e US\$149.900.

Tanto os especialistas no mercado imobiliário quanto os estudantes amadores foram convidados a dar um preço para a casa de quatro maneiras distintas. Eles deveriam bancar o avaliador e dar um valor justo; fingir que eram um agente do catálogo de preços e sugerir um preço de tabela adequado; assumir o papel de comprador e dar um preço razoável; e, finalmente, fingir ser um vendedor e indicar o menor preço que estariam dispostos a aceitar. Todas as quatro medidas mostraram ancoragem semelhante. Aqui estão as estimativas para o preço de compra razoável do ponto de vista do comprador.

<i>Preço de tabela</i>	<i>Amadores</i>	<i>Especialistas</i>
US\$119.900	US\$107.916	US\$111.454
US\$129.900	US\$120.457	US\$123.209
US\$139.900	US\$123.785	US\$124.653
US\$149.900	US\$138.885	US\$127.318

Agora, lembre-se, todos estes números se aplicam à mesma casa. Para os amadores, aumentar o preço de tabela em US\$30 mil (de US \$119.900 para US\$149.900) fez com que sua estimativa média do valor da casa subisse cerca de US\$31 mil. Eles entenderam que o preço de compra seria menor do que o preço de tabela. Mas cada dólar adicionado ao valor da tabela aumentava em US\$1 o que eles achavam que valia a casa.

Aqueles que têm fé em profissionais licenciados ficarão satisfeitos em saber que os profissionais foram menos influenciados pelos preços de tabela falsos. Para os profissionais, elevar o preço de tabela em US \$30 mil aumentou sua estimativa “apenas” US\$16 mil. *Os preços de tabela não deveriam fazer diferença alguma para um profissional.* Os agentes são os primeiros a dizer que o mercado, não o vendedor, determina o valor. O vendedor é geralmente um não especialista que pode ter expectativas completamente irrealistas. Parte do trabalho de um agente é saber o preço de mercado e (como agente do comprador) orientar os clientes para longe de propriedades superfaturadas.

Como agentes imobiliários que trabalham no mercado poderiam ser tão falíveis? “*Acho que existem várias áreas em que as pessoas que têm experiência acham que são especialistas*”, disse Northcraft. “Mas a diferença é que os peritos têm modelos de previsão, e as pessoas experientes seguem modelos que não são necessariamente preditivos.”

A experiência é útil apenas na medida em que existe feedback. Um agente que vende uma casa por um preço ligeiramente alto ou baixo demais raramente será confrontado para apresentar provas de que avaliou mal a propriedade. “*Para esses julgamentos, a especialização pode significar conhecer um pouco melhor as convenções aceitas, e o feedback pode corrigir descrições do processo de julgamento (de modo que as descrições estejam em conformidade com as convenções) e não a precisão dos julgamentos em si.* Para tarefas desse tipo, pode-se esperar que os especialistas sejam melhores do que os amadores, mas

produzam, (em média) julgamentos semelhantes”, escreveram Northcraft e Neale.

Houve uma diferença interessante entre os especialistas e os amadores. Trinta e sete por cento dos leigos admitiu que estavam levando em conta o preço de tabela. Mas apenas 19% dos especialistas admitiram isso. “[Continua a ser uma questão em aberto](#)”, observaram Northcraft e Neale maliciosamente. “Se a recusa por parte dos especialistas de levar em conta o preço de tabela na avaliação da propriedade reflete a falta de consciência em relação a como o preço de tabela é utilizado ou simplesmente uma falta de disposição em reconhecer publicamente a sua dependência de um instrumento reconhecidamente inapropriado.”

Antes do início do experimento, um grupo de consultoria de agentes havia dito a Northcraft e a Neale que existe uma “[zona de credibilidade](#)”. Qualquer preço de tabela que diferisse do valor de avaliação em mais de 5% se destacaria como “[obviamente desviante](#)”.

Os dois preços intermediários do experimento (US\$ 29.900 e US\$ 139.900 na tabela acima) estavam dentro da margem. Cada um variava cerca de 4% em relação ao preço avaliado. Os dois preços mais extremos variavam 12% e deveriam ter levantado uma bandeira vermelha.

Só que não aconteceu isso. Os agentes acharam que a casa valia cerca de US\$3 mil a mais quando o preço listado na tabela desviante era de US\$149.900 em vez do valor mais palatável de US\$139.000. Os amadores acharam que a casa valia US\$15 mil a mais no preço mais alto.

“[A questão aqui é o quão maleáveis os processos de decisão podem ser, e se há alguma restrição à realidade na medida em que tais processos podem ser influenciados](#)”, observaram Northcraft e Neale. “Por exemplo, será que qualquer preço de tabela pode influenciar o valor percebido de um imóvel, ou será que o preço de tabela precisa ser confiável para ser considerado e, portanto, influenciar as estimativas de valor? Este estudo forneceu apenas suporte limitado para uma restrição à realidade...”

Este experimento, publicado em uma edição de 1987 de *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, causou reação intensa. “[Naqueles dias, os economistas não conheciam muito a literatura organizacional](#)”, afirmou Neale. Isso estava prestes a mudar,

pelo menos no que diz respeito a este artigo. Este fornecia as tão necessárias provas da realidade prática da ancoragem, [resultando em mais de 200 citações em trabalhos acadêmicos](#).

Os agentes imobiliários ficaram menos impressionados. Quando os pesquisadores apresentaram seus resultados a um grupo de agentes que participou do experimento, [“eles rejeitaram inteiramente as conclusões do estudo”](#), lembrou Neale. “O contraponto foi: ‘Você pode fazer qualquer coisa com estatísticas. Simplesmente não é verdade.’ A minha mãe também não ficou muito impressionada. Ao longo dos anos, eu finalmente consegui convencê-la, mas demorou.”

Seria errado ficar com a impressão de que os agentes imobiliários são charlatões. Os agentes estavam de fato menos suscetíveis à ancoragem do que os estudantes que não tinham os seus conhecimentos. Essa experiência foi realmente sobre a forma como a mente humana gera números a partir de dados concretos do mundo real. Aplica-se não apenas a agentes imobiliários, mas a todos nós. (Quando eu lembrei a Northcraft de alguns dos comentários mordazes sobre os agentes em seu artigo de 1987, ele comentou: [“Acho que eu diria que não há vergonha alguma em ser humano”](#).)

O experimento do Arizona defendeu a importante ideia de que a ancoragem pelo preço de tabela é um instrumento poderoso *mesmo para algo com valor de mercado*. Northcraft conclui que a zona de preços críveis é mais ampla do que a maioria dos agentes acredita. Além disso, não há razão alguma para pensar que 12% acima do valor da avaliação fosse algum tipo de limite para ancoragem estratégica. Era simplesmente o maior valor que eles se atreveram a tentar neste experimento.

Neale brinca que seus colegas leram o artigo em busca de conselhos sobre como vender suas próprias casas. Não é um modelo completo. Como todos sabem, há uma compensação entre o preço pedido e o tempo no mercado. Os benefícios de um maior preço de tabela têm de ser pesados contra os custos da demora em encontrar um comprador. (Agentes imobiliários não têm vergonha de apontar esse fato da vida.)

[“Uma das coisas em que temos trabalhado desde então é ‘Em que ponto a minha oferta se torna ridícula?’”](#), colocou Neale. No laboratório de psicologia, o ridículo não tem tanta importância assim.

A ancoragem funciona com números considerados absurdos. É pouco provável que compradores de imóveis sequer considerem uma casa fora do seu alcance. “O ditado ‘Sempre dá para negociar’ não funciona neste mercado”, explicou a agente de Nova York, Diane Saatchi, falando da crise imobiliária de 2008. Quando casas a preços razoáveis ficam meses sem uma oferta, não existe muito espaço para preços muito acima do valor de mercado. Ou será que existe?

37. Vendendo a casa de praia de Warhol

Em 2000, Paul Morrissey, o diretor de cinema e sócio de Andy Warhol, colocou à venda sua propriedade em Montauk. [Ele e Warhol compraram uma propriedade de 9 hectares, chamada Eothen, por US \\$225 mil em 1971](#). Warhol nunca passou muito tempo lá — a brisa do mar costumava arrancar sua peruca. Em seu auge, Eothen recebeu celebridades de todos os quilates, de Jackie Onassis aos Rolling Stones. [Após a morte de Warhol em 1987, sua fundação doou três quartos do terreno para a Nature Conservancy como área de conservação](#). Morrissey estava vendendo o restante, os 2,7 hectares ocupados por cinco casas, uma garagem para 3 carros, um estábulo e 180m de frente para o oceano Atlântico.

Pelos padrões imobiliários da East End, Eothen era uma propriedade infernal. Construída em 1931 como hospedagem para desportistas por um herdeiro da fabricante de bicarbonato de sódio Arm & Hammer, Eothen tinha em suas desgastadas paredes de madeira cabeças de veado empalhadas e esculturas de peixe. Warhol e Morrissey nunca mudaram a excêntrica decoração. Os quartos pequenos e nunca modernizados — caracterizados como [“tocas de hobbits”](#) — dificilmente teriam algum apelo para qualquer um com dinheiro suficiente para comprar a propriedade.

Havia outra maneira de analisar a questão. Ter pertencido a Warhol possivelmente era o maior atrativo do lugar. Os compradores dos Hamptons eram as mesmas pessoas que pagavam preços astronômicos pelas pinturas de Warhol. Morrissey sonhava em encontrar um comprador que preservasse o local.

A combinação de aspectos positivos e negativos tornou incrivelmente difícil avaliar o valor de mercado de Eothen. Morrissey definiu um preço inicial de US\$50 milhões. A comunidade imobiliária achou o valor exorbitante. O comprador de East End quer [“lençóis de](#)

cetim e máquinas de gelo, geladeiras Sub-Zero, televisores de tela plana e piscinas”, afirmou o corretor de imóveis Paul Brennan ao *New York Times*. “Se ele concordasse em vender por US\$25 milhões, eu conseguiria um comprador.”

Seguindo esta estimativa, Morrissey estava pedindo cerca de duas vezes o preço realista. Isso é uma âncora muito maior do que as usadas no experimento de Northcraft e Neale. Morrissey tinha todo tempo do mundo. Ele manteve Eothen no mercado por sete longos anos — um tempo de estudo que nenhum psicólogo poderia bancar. Morrissey não estava com pressa porque podia usufruir de Eothen no verão, alugando algumas das casas para custear as despesas. Com o tempo, ele reduziu o preço para US\$45 milhões e depois para US\$40 milhões. Aparentemente, só depois desta última redução, no verão de 2006, ele começou a ficar nervoso. O preço de US\$40 milhões ainda estava fora de qualquer zona de credibilidade (sendo 60% maior do que o preço de tabela sugerido por Brennan), mas já não era um impedimento para possíveis interessados. Em 9 de janeiro de 2007, Morrissey fechou negócio com Mickey Drexler, CEO da J. Crew. O preço de venda foi US\$27,5 milhões. “Ele parece ser um ótimo sujeito que entendeu tudo imediatamente”, disse Morrissey sobre Drexler. “Sua intenção é manter a propriedade exatamente como está.”

O pesadelo do agente imobiliário é o cliente que quer manter uma propriedade no mercado para obter um bom preço. Os agentes não são pagos por hora e eles preferem vender logo do que esperar. Eles desenvolveram várias histórias de terror para justificar essa predileção para os compradores. Uma delas diz que uma propriedade superfaturada torna-se mercadoria danificada. Quando vende, certamente será por um valor menor, e não maior.

Alguns diriam que foi tolice de Morrissey estabelecer um preço assim tão alto; que o todo-poderoso e sábio mercado o trouxe de volta à realidade. A venda de Eothen parece igualmente consistente com experiências como as de Northcraft e Neale, que afirmam que um preço de tabela elevado aumenta as percepções de valor. O preço de venda de Eothen foi 8% maior do que o preço de US\$25 milhões sugerido pelo agente Brennan (cotado apenas quatro meses antes da venda). Digamos que um preço inicial de US\$25 milhões poderia

sinalizar uma disposição em vender por, digamos, US\$23 milhões. Morrissey conseguiu cerca de US\$4,5 milhões (20%) mais por ancorar com um preço ridiculamente alto.

A maioria dos vendedores que estabelece preços altos demais o faz na esperança de conseguir vender por esse valor. A decepção é certa. Ancoragem não significa que você vai conseguir vender pelo preço que quiser. Significa “quanto mais você pede, mais você ganha”. Para usar a ancoragem com sucesso, um vendedor deve definir um preço alto e *não* esperar obtê-lo.

Poucos vendedores de imóveis estão em uma posição de esperar sete anos — ou alienar seus esforçados agentes. Existe uma maneira de ter sua fatia do bolo também. É usar o truque conhecido em outros contextos como o *preço de referência anunciado* (ARP, na sigla em inglês).

Lojas de descontos têm utilizado anúncios e etiquetas comparando o preço de sua loja com um “preço de referência” mais alto anunciado em outro lugar ou em outro momento. O preço mais alto funciona como uma âncora, aumentando o valor percebido do produto e apresentando um contraste favorável. Pela mesma razão, as lojas deixam etiquetas de preços antigos visíveis quando dão descontos em artigos em suas liquidações.

“No verão passado, eu saí para comprar uma raquete de tênis”, explicou Donald Lichtenstein (nenhuma relação com Sarah), pesquisador de marketing da Universidade de Colorado especializado em precificação psicológica. “Eu fui à loja de artigos esportivos e verifiquei a vasta gama de raquetes expostas, cerca de metade (aproximadamente 35) das quais estavam em liquidação. Ao comparar os valores, eu prestei tanta atenção ao preço de referência quanto ao de compra. Eu sabia como funcionava, mas não consegui me controlar.”

É por isso que os preços de referência são tão insidiosos. Todo mundo sabe que eles não podem funcionar! Como Lichtenstein observou em uma palestra de 2004:

Os preços de referência anunciados funcionam, muitas pesquisas mostram que eles funcionam, e a prática varejista e os retornos

demonstram que sim. Isso não é nada novo — é amplamente conhecido. Se eu anunciar um preço de venda, digamos, de US \$29,95 e acompanhá-lo com um preço de referência, digamos, de US\$39,95, na maioria dos contextos, as vendas vão aumentar em relação a uma situação sem qualquer valor de referência presente. As vendas provavelmente aumentarão proporcionalmente ao aumento do valor de referência, por exemplo, para US\$49,95, US\$ 59,95 ou US\$69,95. Mas e se o valor de referência for US\$129,95? Ou US\$329,95? E só para aumentar o interesse, e se for US\$5 mil?

Lichtenstein e outros vêm realizando experiências sobre até onde os preços de referência podem chegar. Um estudo de 1988 relatou que a relação entre o valor de referência e valor percebido para bens de consumo é quase linear, [mesmo quando o preço de referência é 2,86 vezes o valor corrente no mercado](#). Seria equivalente a um artigo de US\$279 ser anunciado com preço de US\$799 em outro lugar. Como Lichtenstein disse, [“a nossa ideia do quanto determinado artigo deveria custar é influenciada pelos preços anunciados, mesmo quando eles são totalmente inacreditáveis”](#).

Durante sete anos, a situação de Eothen deu o que falar. Festas e *open houses* em Montauk eram agitados com as conversas sobre o elefante branco de US\$50 milhões. Quando Morrissey resolveu baixar para US \$40 milhões, o preço de US\$50 milhões não saiu de circulação. Pode apostar que os compradores foram informados de que a propriedade tinha sido anunciada por US\$50 milhões. De modo intencional ou não, era equivalente a um preço de referência anunciado. Esse preço original ainda puxava para acima as estimativas de valor. O comprador Mickey Drexler obviamente sabia que os preços de US\$50 milhões e US\$40 milhões eram exagerados. Mas se ele for parecido com os sujeitos que participaram dos experimentos, deve ter percebido que estava fazendo um bom negócio. No mercado imobiliário, assim como na J. Crew, é difícil para qualquer um ignorar um desconto de 45%.

Um truque comum é anunciar uma propriedade durante um curto período de tempo a um preço muito alto, então reduzir o preço a um

valor mais razoável, consistente com a paciência do vendedor e do agente. Posteriormente, o preço de tabela pode “honestamente” mencionar o preço original (REDUZIDO DE US\$X). Esta tática adiciona apenas alguns dias ao tempo em que a casa está no mercado, mas é provável que consiga a vantagem do preço de âncora.

Vou deixar para o leitor decidir sobre a ética de seguir tais métodos. Um truque um pouco mais tortuoso é o vendedor A colocar sua casa à venda e convencer o vizinho B a anunciar a sua em alguns sites de venda de imóveis. B na verdade não quer vender a propriedade; ele anuncia por um preço absurdamente alto (que ele ficaria feliz em aceitar!). O objetivo é fazer com que a casa A pareça um bom negócio.

O site Zillow tem um recurso interessante em que os proprietários podem postar preços fantasia para seus imóveis, mesmo que não estejam à venda. Qualquer um que usa o site Zillow sabe que os preços anunciados ali são ridículos. No entanto, esses preços aparecem nos mesmos mapas e listas que os compradores veem quando procuram por casas que estão à venda. É interessante observar se esses preços têm um efeito de contraste, ajudando a vender as propriedades vizinhas.

Não são muitos os vendedores de imóveis que utilizam preços de referência ou ancoragem, porque eles têm certeza de que os compradores são muito inteligentes para cair nesse truque. Donald Lichtenstein compara o efeito do preço de referência a certas lendas urbanas. [Um boato uma vez dizia que o McDonald's usava minhocas em seus hambúrgueres.](#) As vendas caíram até 30% em algumas áreas. Praticamente ninguém acreditou no boato. Certamente, 30% do público não acreditou que uma grande empresa arriscaria a sua marca bilionária a fim de economizar alguns dólares em carne bovina. O fato é que mesmo as histórias em que ninguém acredita afetam o comportamento.

38. O Dia da Marmota

“A ancoragem não é uma curiosidade”, disse Daniel Kahneman. “Funciona muito bem em negociações, em que lançar seu número primeiro gera vantagem.” Para negociadores, esta regra simples pode ser a descoberta mais importante e de mais fácil aplicação da psicologia dos preços. O primeiro número citado em uma negociação silenciosamente muda as expectativas do que a outra parte vai ter que pagar ou aceitar. As evidências para esta afirmação incluem estudos de campo e experimentos realizados em laboratório. Os psicólogos da decisão parecem ter pouca dúvida de sua aplicabilidade no mundo real. Ainda assim, esta regra tem sido extraordinariamente difícil de comunicar aos empresários. O problema, de acordo com Margaret Neale, é que os executivos acreditam tanto na ancoragem quanto na fada do dente.

Afinal, os negociadores dedicam mais atenção aos preços do que o consumidor que compra manteiga de amendoim. Antes de se sentar para negociar, eles pensam muito sobre qual é seu preço de reserva. Eles tentam estimar o preço da reserva da outra parte e no excedente que supostamente existe entre os dois preços. Este pensamento promove a ideia de que os preços de reserva são reais e sólidos.

Não necessariamente. Perguntaram a um negociador famoso por ser durão, Samuel Gompers, o que o movimento operário queria. Sua resposta foi: “Mais.” A convicção universal dos negociadores é que eles querem o máximo que puderem obter. Os preços não são uma expressão unilateral do que alguém quer; eles envolvem o que alguém pensa que pode conseguir. Isso é necessariamente um palpite. Há provas abundantes de que tais suposições podem ser manipuladas.

Neale, agora professora na pós-graduação em administração de Stanford, é consultora de técnicas de negociação para governos e

empresas listadas na *Fortune 500*. “Passamos muito tempo conversando com pessoas reais que tomam decisões reais sobre o poder dessas âncoras”, disse Neale. “As pessoas são resistentes. Dizem: não é possível que eu seja influenciado por isso; eu tenho muita experiência e eu sei. E eu digo: você não sabe. O que a nossa pesquisa é capaz de fazer, e você não, é que eu posso colocar Maggie nesta situação sem uma âncora, e posso colocar Maggie nessa mesma situação com uma âncora. Posso depois comparar as diferenças em seu comportamento. Existem diferenças, e elas são sistemáticas, e os efeitos são poderosos.”

A invenção do microscópio provocou uma forte reação emocional. Anton van Leeuwenhoek revelou monstruosidades que se contorciam dentro de uma única gota da água pura do lago que refrescava viajantes sedentos. Ele descobriu os corpúsculos de sangue, os girinos que são as células de esperma, e um horrível zoológico na boca humana. Todo mundo sabia que isso não podia ser verdade. Bastava esticar a mão e qualquer cidadão holandês de boa visão veria tudo o que havia para ser visto diante de si. Ninguém nunca havia visto bactérias.

Os teóricos da decisão comportamental estão nos mostrando algo que não poderíamos aprender de outra maneira. Não há nenhum botão de *replay* para a vida. Nunca há chance de apertar o “voltar” para ver como poderíamos ter decidido de maneira diferente, ou que preço teríamos aceito, caso a situação fosse ligeiramente diferente. Para isso, existem os experimentos.

Os resultados desses experimentos muitas vezes desafiam a noção de livre-arbítrio. Por sua natureza, os executivos são pessoas de temperamento forte. Quando você diz a eles que quem primeiro menciona um número pode exercer uma influência inconsciente sobre eles, uma influência que afeta o lucro das suas empresas, eles podem ficar indignados (por exemplo: “Minha força de vontade não me deixa ser hipnotizado!”). Eles têm certeza de que teriam aprendido com a experiência o que funciona e o que não funciona em termos de negociação.

Colin Camerer chama este argumento de *O Dia da Marmota*. No filme de 1993, intitulado *O feitiço do tempo*, Bill Murray interpreta um

homem que acorda todos os dias no mesmo dia, 2 de fevereiro (O Dia da Marmota), e ele tem que viver esse dia novamente. Murray é capaz de conduzir uma sucessão de “experiências de decisão”: como conquistar mulheres, dirigir bêbado, até mesmo cometer suicídio com impunidade. Depois de muitas tentativas desastrosas, ele finalmente consegue colocar sua vida em ordem. A diferença entre esta situação e a vida real, diz Camerer, é que as pessoas nunca aprendem. A vida raramente lhes concede a oportunidade de igualar uma causa complexa e um efeito complexo.

Ilana Ritov da Universidade Ben-Gurion em Be’er Sheva, Israel, fez um [experimento no qual 148 estudantes de administração e engenharia se envolveram em uma simulação de negociação](#). Metade dos participantes recebeu crachás que identificavam as pessoas como compradores, e a outra metade foi identificada como vendedores. O objetivo do jogo era obter o maior lucro possível, negociando acordos para a venda de uma mercadoria imaginária. Cada acordo tinha que especificar um preço, condições de entrega e um nível de desconto. Os jogadores consultavam uma planilha de lucro para determinar quanto ganhariam em qualquer acordo específico. Em uma tentativa de manter o realismo, os dois lados não estavam simplesmente dividindo uma torta de US\$8 mil. Dependendo de como o negócio era estruturado, comprador e vendedor poderiam ganhar até US\$5.200 cada. De modo geral, era necessário dialogar para chegar a uma solução ganha-ganha, com vantagens para os dois lados.

Não existem regras para a negociação do mundo real, de modo que Ritov não impôs nenhuma. Qualquer um poderia formar parcerias, desde que o par incluísse um comprador e um vendedor. Qualquer um poderia fazer a primeira oferta. Eles poderiam oferecer qualquer justificativa pela oferta e usar todas as estratégias de negociação disponíveis. Qualquer um que se sentisse prejudicado poderia sair e encontrar outro parceiro de negociação. Uma vez fechado um negócio, os dois jogadores poderiam procurar outros parceiros e continuar selando acordos, até que o tempo atribuído acabasse. Os jogadores poderiam tentar maximizar os lucros em cada negócio ou “compensar no volume”.

Ritov descobriu que seus vendedores geralmente procuravam um

comprador. De certa forma, isso foi surpreendente porque o jogo era bastante abstrato. Não havia mercadoria física a ser transportada e entregue; nenhuma diferença fundamental entre os dois grupos além dos crachás. Eles poderiam muito bem ter sido chamados de “vermelhos” e “pretos”.

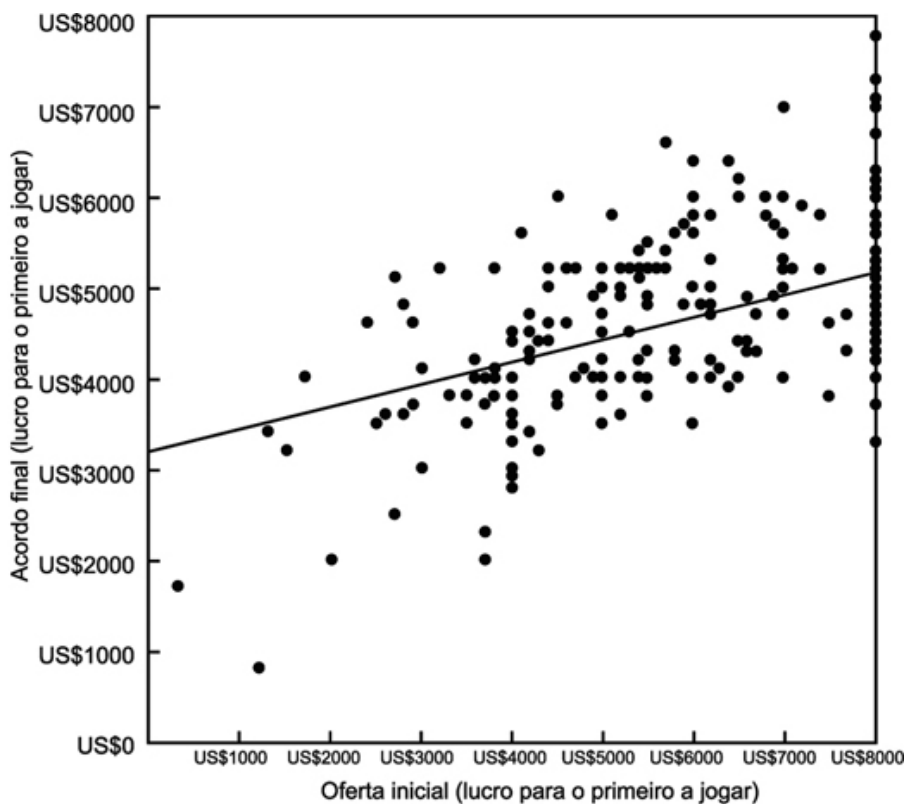
Entretanto, as palavras moldam o comportamento, e os jogadores prontamente caíram nos papéis familiares de comprador e vendedor. Normalmente, um vendedor fixa um preço de venda, e o comprador responde com uma contraproposta. Na maioria dos casos, foi isso que aconteceu.

Nós muitas vezes nos apegamos a pequenos detalhes e perdemos a visão do todo. A experiência de Ritov conseguiu revelar algo que não estava evidente nem para os próprios negociadores: o poder de lançar o seu número primeiro. Em média, aqueles que fizeram a primeira oferta ganharam mais dinheiro, e quanto maior a oferta inicial, maior o lucro.

Isto é facilmente visível em um gráfico gerado a partir do artigo de Ritov de 1996 sobre *Comportamento organizacional e processos de decisão humana*. Ele apresenta as ofertas iniciais no eixo horizontal *versus* os acordos finais no eixo vertical. Em ambos os casos, as ofertas são expressas como lucro para o iniciador. Cada ponto é um negócio finalizado. O importante não são os detalhes individuais, mas a forma do todo. O enxame de pontos segue aproximadamente uma linha ascendente. Em outras palavras, *quanto mais você pede, mais você ganha*.

O lucro máximo, para qualquer jogador, em qualquer acordo, foi de US\$8 mil. O mínimo foi zero. Alguns iniciadores começaram pedindo o máximo de US\$8 mil. O conjunto denso de pontos ao redor da borda direita do gráfico representa isso. Esse início “ganancioso” deixou pouco ou nenhum lucro para o parceiro.

No entanto, não há desvantagem evidente em pedir o máximo logo no início. Embora ninguém tenha terminado o jogo com um lucro de US\$8 mil, aqueles que deram este valor como primeira oferta tiveram um desempenho tão bom ou melhor do que aqueles que pediram menos.



Outro achado foi mais surpreendente ainda. O gráfico traçado com os lucros dos não iniciadores foi muito parecido. Quanto melhor a oferta inicial era para o outro, maior era o lucro final dele. Isso destacou como o iniciador determinava o destino de *ambas* as partes.

No setor imobiliário, o vendedor estabelece um preço de venda. Não há muito que o comprador possa fazer a esse respeito. Em muitas outras situações, a vantagem de ser o primeiro a fazer a oferta nem sempre é do vendedor. Isso geralmente ocorre com negociações salariais.

A maioria dos empregados que negociam um salário sentem com razão que estão em desvantagem. Uma grande empresa entrevista milhares de candidatos por ano. Ela faz centenas de ofertas salariais e observa quantas propostas são aceitas. Isto dá ao empregador uma boa ideia das condições de mercado atuais. O candidato a emprego médio é convidado a participar de entrevistas de emprego esporadicamente e

acaba tendo que adivinhar seu atual valor de mercado. Se o candidato pedir um salário baixo demais, estará se enganando; se pedir um montante muito alto, parecerá bobo (e correrá o risco de perder um trabalho que realmente gostaria de ter). Não é de admirar que muitos candidatos a emprego sigam esta estratégia:

- (a) Deixar o empregador fazer a primeira oferta.
- (b) Qualquer que seja a oferta, dizer que não é suficiente.
- (c) Pedir 20% a mais.
- (d) Aceitar 10% a mais [ou preencher com percentuais próprios].

Se você seguir este procedimento ao pé da letra, poderá acabar se contentando com a oferta inicial do empregador mais 10%, *não importa qual tenha sido a oferta inicial*. Isso significa que você seria ainda mais escravo da âncora do que os típicos sujeitos dos experimentos.

A pessoa que lança um primeiro número cria a âncora mais forte. Ninguém deve abrir mão dessa oportunidade de bom grado. Felizmente, é mais fácil do que nunca para os candidatos a emprego pesquisarem seu atual valor de mercado. Sites como o Salary.com fazem algumas perguntas (cargo, formação, experiência, código postal) e geram uma curva dos salários prováveis. Você pode verificar, por exemplo, que 90% de trabalhadores comparáveis ganham menos de US\$73.415 por ano. Responda às perguntas do site honestamente, e esse percentual é uma âncora/primeira oferta decente. Você provavelmente não vai conseguir chegar ao valor máximo, mas ninguém vai rir da sua proposta.

Uma das piores coisas que pode acontecer em uma negociação é o outro lado começar com um número totalmente inaceitável. Em tais situações, Max Bazerman e Margaret Neale acreditam que é necessário “reancorar”, ou seja, exigir um novo começo. Em *Negotiating Rationally* (1992) [Negociando racionalmente], um texto popular em cursos de MBA, os autores advertem: “Responder a uma oferta inicial com ajustes sugeridos confere à âncora alguma medida de credibilidade... Ameaçar abandonar a negociação é melhor do que concordar com um valor inicial inaceitável.”

39. Ancoragem para leigos

Possivelmente, a objeção mais comum à ideia da ancoragem de preços é que ela serve apenas para leigos. *Sou inteligente demais para cair nessa, e as pessoas com quem eu lido também.*

Em 2008, Jörg Oechssler, Andreas Roider e Patrick W. Schmitz, do Instituto Alemão de Estudos do Trabalho, testaram esta noção. Eles pediram a um grupo de 1.250 voluntários que respondessem ao *Cognitive Reflection Test* [CRT, teste de reflexão cognitiva] composto por três perguntas, uma espécie de miniteste de QI. As perguntas são quebra-cabeças clássicos. Você pode tentar resolvê-las. Responda as três perguntas antes de continuar lendo.

(1) Um taco e uma bola juntos custam 110 centavos. O taco custa 100 centavos a mais do que a bola. Quanto custa a bola?

(2) Se são necessários 5 minutos para 5 máquinas fabricarem 5 objetos, quanto tempo seria necessário para 100 máquinas fabricarem 100 objetos? ____

(3) Em um lago, há um trecho coberto por lírios. Todos os dias, esse trecho duplica de tamanho. Se são necessários 48 dias para o trecho cobrir o lago todo, quanto tempo seria necessário para que o trecho cobrisse metade do lago? ____

O teste não pretende medir a inteligência de forma alguma. É melhor descrito como um teste de disposição em *ponderar sobre as coisas e verificar a sua resposta*. Todos os três itens são “pegadinhas” para as quais a primeira resposta que ocorre a quase todo mundo está errada.

A equipe de Oechssler dividiu os sujeitos da pesquisa em dois grupos. Quem acertasse duas ou três perguntas estava no grupo

“reflexivo”, e quem acertasse zero ou uma se encaixava no grupo “impulsivo”. (Só para você saber onde você se encaixa, as respostas corretas são: (1) 5 centavos; (2) 5 minutos; (3) 47 dias.)

Os dois grupos também responderam a perguntas envolvendo ancoragem. Não houve diferença entre os pensadores impulsivos e reflexivos em termos de suscetibilidade à ancoragem. Na verdade, um efeito ligeiramente maior da ancoragem foi verificado nas pessoas reflexivas, embora não tenha sido estatisticamente significativo.

Para as pessoas brilhantes e reflexivas, uma pergunta hipotética ou que envolve números desencadeia uma rica rede de associações. Quanto mais tempo e esforço a pessoa dedica para encontrar uma resposta, maior é a exposição a esses pensamentos. Isso parece contrabalançar qualquer vantagem com precisão que possa ter vindo do pensamento adicional.

40. Déficit de atenção

“Quando eu construo algo para alguém”, confidenciou Donald Trump uma vez, “sempre acrescento US\$50 ou US\$60 milhões ao preço. Meu pessoal chega e diz que vai custar US\$75 milhões. Então digo que vai custar US\$125 milhões, e faço o serviço por US\$100 milhões. Basicamente, eu fiz um péssimo trabalho. Mas todo mundo acha que foi ótimo.”

Trump não é o único negociador de sucesso que aprecia o poder de dois números. Considere um novo jogo do ultimato idealizado por Max Bazerman, Sally Blount White e George Loewenstein. Foi solicitado a um grupo de participantes que indicassem a oferta mínima que aceitariam em US\$10. A resposta média foi de US\$4, e é típica.

A um segundo grupo de participantes foram apresentadas duas ofertas, em vez da única habitual (digamos, US\$3 e US\$2). Esses participantes podiam aceitar ou vetar as duas ofertas.

Isso mudou muito o comportamento do grupo. Os participantes que têm escolha estavam mais propensos a aceitar a oferta maior (US\$3) do que vetá-la. Lembre-se, a maioria das pessoas do primeiro grupo indicou que vetaria uma oferta de US\$3 (ou qualquer oferta abaixo de US\$4). A implicação é que as pessoas que alegremente aceitaram US\$3, *quando havia também uma oferta de US\$2*, teriam vetado os mesmos US\$3, se esta tivesse sido a *única* oferta.

A equipe de Bazerman testou vários pares de ofertas. Eles descobriram que a oferta mínima aceita, quando era a maior de duas, chegava a uma média de US\$2,33. Neste contexto, trata-se de um efeito significativo. Os participantes estavam dispostos a aceitar cerca de 40% menos só porque esta foi apresentada como a melhor de duas ofertas.

Por quê? É aparentemente uma questão de contraste e desorientação. No jogo do ultimato padrão, um participante a quem

US\$3 foi oferecido pode compará-lo apenas com os US\$7 que o proponente quer manter para si mesmo. Os US\$7 fazem com que os US\$3 pareçam pouco e desencadeiam sentimentos de injustiça, até mesmo raiva. Quando existem duas propostas sobre a mesa, a atenção é desviada para o fato de que uma é melhor do que a outra. Existe menos máquina mental disponível para contemplar como as ofertas se comparam com o que o proponente estaria recebendo. No momento da escolha, os participantes se contentam com o resumo executivo: qual das opções, US\$3 ou US\$2 ou nada?

“Processos automáticos — sejam eles cognitivos ou afetivos — são o modo padrão de operação do cérebro”, escreveram recentemente Colin Camerer, George Loewenstein e Drazen Prelec. “Eles trabalham todo o tempo, mesmo quando sonhamos, constituindo a maior parte da atividade eletroquímica no cérebro... A atenção, por exemplo, é em grande parte controlada por processos automáticos, e a atenção, por sua vez, determina as informações que absorvemos.” Você pode estar calculando seus impostos quando uma bola de beisebol atravessa a janela. Você não “decide” olhar para cima e ver o que causou o barulho. É automático.

A neurociência está começando a esboçar os detalhes. Há uma pequena massa cinzenta na base do cérebro chamada amígdala. Uma de suas funções é atuar como cão de guarda, detectar possíveis ameaças, mesmo quando o foco de atenção está em outro lugar. Em estudos de laboratório, a amígdala “vê” objetos em visão periférica que são invisíveis para as partes mais deliberativas do cérebro.

Os mágicos há muito exploram a maquinaria inconsciente direcionando o olhar errante da atenção. Eles sabem que o seu público vai se adaptar rapidamente ao que vê e ouve, e reagir principalmente a contrastes ou mudanças. Na tradição da magia, a desorientação é melhor obtida com objetos em movimento em vez de parados; vivos, em vez de inanimados; recém-aparecidos em vez de já presentes no palco; estranhos em vez de familiares. O aparecimento súbito de uma linda assistente em uma nuvem de fumaça permite que o mágico coloque o coelho em seu chapéu sem ninguém perceber. Um dos cânones da magia é “um movimento amplo esconde outro menor”. Para desviar a atenção de uma ação ligeiramente suspeita, faça algo

grande e suspeito. O movimento menor parece menos suspeito por comparação e é ignorado. O simples estratagema funciona porque a mente está sempre juntando percepções errantes na ilusão de obter um mapa ideal, perfeito e em tempo real do mundo à sua volta — um pouco parecido com a maneira em que o Google Maps fabrica um mapa do mundo a partir de milhares de fotos de satélite tiradas em dias ensolarados. O globo sem nuvens do Google é uma ilusão, assim como a convicção universal de que enxergamos tudo que está diante de nossos olhos.

A mágica prospera com a ilusão de livre-arbítrio. Como o público não tem conhecimento das manipulações psicológicas que o levou a prestar atenção em A, B e C em vez de X, Y e Z, ele acredita que viu tudo que era importante, ou pelo menos que *poderia ter visto* tudo, caso tivesse optado por não olhar para o decote da assistente. Os teóricos atuais da decisão comportamental estão inclinados a ver a negociação e a definição de preços em termos semelhantes. Quem consegue fazer isso bem também consegue explorar a atenção e a racionalidade limitadas de seus parceiros.

O jogo do ultimato com duas propostas lembra certas técnicas veneráveis como a de “cachorro morto” e “o policial bom e o policial mau”. Um negociador afiado, às vezes, vai fazer uma oferta que ele sabe que nunca será aceita (o “cachorro morto”). Ele insiste durante um tempo, então reconsidera, fazendo uma segunda oferta muito mais favorável para a outra parte. A nova oferta parece tão boa em comparação que a outra parte nem questiona. *Te peguei!* A nova oferta é o que o espertalhão queria o tempo todo — algo que a outra parte não teria aceitado de outro modo.

Como alternativa, um membro de uma equipe de negociação (o “policial mau”) faz a oferta do cachorro morto. Quando ele vai ao banheiro, seu parceiro, o “policial bom”, expressa simpatia em relação à outra parte e dá a entender que existe possibilidade de termos mais generosos. Quando o policial mau volta, ele e o policial bom discordam. Por fim, o policial bom ganha a disputa. A outra parte fica satisfeita em aceitar sua oferta (que é justamente o que os dois “policiais” queriam o tempo todo).

O grupo de Bazerman descobriu efeitos semelhantes com estas

escolhas. Qual das opções você prefere?

- (a) US\$400 para você e US\$400 para a outra parte, ou
- (b) US\$500 para você e US\$700 para a outra parte?

Quando essas opções foram apresentadas isoladamente, o grupo que viu a opção (a) a considerou aceitável, e o grupo que viu a opção (b) julgou que ela não era tão boa. O fato de que a outra parte ganha mais em (b) contribuiu para que o negócio não fosse fechado.

Mas quando as duas opções foram apresentadas ao mesmo tempo, como (a) ou (b), faça a sua escolha, uma esmagadora maioria (78%) escolheu (b). A comparação direta chamou atenção para o fato de que quem escolhe a opção (a) está se penalizando em US\$100. A opção (b) é mais rentável para ambas as partes.

Nesta situação abstrata, os participantes não tiveram como julgar até que ponto determinada oferta era “aceitável”, salvo comparando-a com outra opção. Acrescentar uma segunda opção mudou o foco da atenção.

Bazerman pediu a alguns de seus alunos de MBA na Northwestern Kellogg Graduate School of Management que avaliassem ofertas hipotéticas de trabalho (em dólares, em meados da década de 1990):

Emprego A: A oferta é da Empresa 4 de US\$75 mil ao ano. É amplamente sabido que esta empresa paga US\$75 mil a todos os MBAs iniciantes egressos das melhores faculdades...

Emprego B: A oferta é da Empresa 9 de US\$85 mil ao ano. É amplamente sabido que esta empresa está pagando US\$95 mil anuais para alguns outros alunos egressos da Kellogg...

O Emprego B é uma afronta ao ego de um MBA ambicioso. Quando as ofertas foram apresentadas sequencialmente, a maior parte dos futuros executivos rejeitou a oferta B em favor da A. Quando as propostas de emprego foram apresentadas como um par, eles favoreceram a opção B. Qualquer que fosse o valor de sua participação, não valia a pena abrir mão de US\$10 mil a mais por ano.

Vale a pena levar em conta esta constatação porque poucos de nós

têm escolha, ou seja, a grande maioria das ofertas de emprego nos é apresentada em sequência. Elas surgem individualmente. Se e quando você recebe uma, terá alguns dias para decidir: *este salário é bom o suficiente? Rejeito a oferta e continuo procurando?* As decisões que tomamos em tais circunstâncias não são necessariamente aquelas que tomaríamos, se fosse possível empilhar ofertas de emprego e escolher entre elas, duas ou mais de cada vez.

Bazerman, White e Loewenstein argumentam que pode haver um lado negro à chamada justiça. “**Juntos, nossos estudos sugerem que, ao avaliar os resultados em isolamento, as pessoas tendem a se preocupar mais com a comparação interpessoal de resultados do que com a maximização de resultados pessoais**”, escreveram eles. “Esses resultados indicam que, se as pessoas tomam decisões políticas analisando caso a caso, elas tendem a basear essas decisões em percepções de justiça que não são ideais nem para elas mesmas, nem para a sociedade como um todo.”

41. Bebida e negócios

O duque de Richelieu observou que o destino dos impérios era frequentemente alterado por uma garrafa extra de Johannisberg. As empresas americanas evidentemente concordam. Gastam aproximadamente US\$20 bilhões a cada ano ganhando e embebedando clientes e parceiros de negócios. Isso representa [cerca de 12% do mercado de varejo de álcool](#). Não é generosidade. As bebidas alcoólicas pagam pelo próprio avanço, fazendo com que clientes e fornecedores fechem acordos que não fechariam, e cotejarem preços melhores do que fariam, quando sóbrios. As âncoras conhecidas como balões de ensaio são muitas vezes discutidas com copos na mão e, de vez em quando, um acordo é esboçado em um guardanapo de festa. A Receita Federal dos Estados Unidos permite que empresas e indivíduos amortizem o “entretenimento” alcoólico, desde que seja [“normal e necessário”](#). Ninguém parece duvidar que seja.

Quando a economia desacelera, os negócios regados a álcool são um dos últimos a serem cortados. Em plena recessão do mercado imobiliário de Nova York em 2008, Douglas Elliman da Prudential oferecia aos clientes rentáveis visitas a condomínios de luxo regados a uísque Talisker e Lagavulin de graça, cujas garrafas são vendidas a US \$60 e US\$77 cada. [“Um pouco de Bourbon seria bom para as vendas”](#), sugeriu um corretor, que parecia confiante de que o orçamento para bebidas alcoólicas seria não só recuperado, mas ampliado. A jornalista do setor imobiliário Christine Haughney escreveu: “Da mesma forma como alguns drinques podem levar negociadores mais tímidos a se aventurar em uma pista de dança, poderiam ajudá-los também a reunir coragem para comprar apartamentos multimilionários.”

Será que os preços que as pessoas aceitam sob a influência do álcool são diferentes daqueles que elas aceitariam se estivessem completamente sóbrias? [Uma equipe britânica da Universidade de](#)

Leeds e Oxford fez um experimento em que os participantes que bebem socialmente consumiam álcool ou placebo e, em seguida, realizavam uma bateria de testes psicológicos, incluindo uma série de escolhas entre apostas. O coquetel experimental foi uma mistura picante de água tônica, molho de tabasco e álcool — ou, para o grupo controle, um correspondente não batizado. A quantidade de álcool, dimensionada conforme o peso corporal, era equivalente a três bebidas fortes. (Sim, é difícil acreditar que os sujeitos não conseguissem determinar se estavam no grupo do álcool ou no grupo de controle. O problema eterno com os experimentos com álcool é que é impossível conceber um placebo confiável.)

Na sabedoria popular, o álcool faz com que nos arrisquemos mais. Você tem que brigar para tirar as chaves do carro das mãos de um amigo bêbado que tem certeza de que pode dirigir; bebidas “à vontade” nos cassinos incentivam os clientes a apostar de forma mais imprudente. No entanto, em muitos aspectos, não havia muita diferença entre o grupo placebo e o grupo embriagado na experiência britânica. O álcool não eliminou a teoria das perspectivas. Tanto aqueles que beberam quanto os sóbrios tinha aversão às perdas quando ganhavam e buscavam riscos quando perdiam. Ambos os grupos favoreceram confiantemente “apostas P”, aquelas com mais chances de ganhar.

A única diferença significativa que a equipe britânica encontrou foi muito específica. Ocorreu quando os participantes se depararam com escolhas “difíceis” do tipo Lichtenstein-Slovic que envolviam grandes perdas.

Se você quiser tentar a experiência, precisará preparar três bebidas. Para cada uma, meça cuidadosamente 100ml de vodka com teor alcoólico de 40% em um copo alto e complete com água tônica para chegar a 285ml de bebida. (Os 100ml se aplicam a uma pessoa de 70kg. Dimensione a quantidade de álcool de acordo com cada caso.) Você tem 15 minutos para consumir todas as três bebidas. Então espere 10 minutos e responda a estas duas perguntas (nesse caso, os “pontos” dos psicólogos britânicos foram convertidos em dólares):

Pergunta 1. Qual das opções você prefere?

(a) 50% de chance de ganhar US\$10; ou perder US\$10

ou

(b) 66% chance de ganhar US\$20; ou perder US\$80.

Pergunta 2. A escolha é

(a) 50% de chance de ganhar US\$10; ou perder US\$10

ou

(b) 66% de chance de ganhar US\$80; ou perder US\$80.

Escreva suas respostas aqui: 1. __ e aqui 2. __ . Agora, a parte mais importante das instruções: não dirija, nem ande de bicicleta ou opere máquinas, ou faça qualquer coisa estúpida durante pelo menos duas horas.

Pelo projeto, as duas perguntas apresentam escolhas difíceis. Nenhuma resposta é indiscutivelmente melhor. A opção (a), idêntica em ambas as perguntas, pode ser facilmente decidida na sorte. Como as perdas são mais lamentadas do que os ganhos são valorizados, essa opção representa subjetivamente uma aposta perdedora para a maioria das pessoas.

As duas apostas (b) são do tipo P, e sabemos que todo mundo gosta de apostas P. Escolha a opção (b), e você provavelmente vai acabar com algum dinheiro fácil. (Como Guy Grand pergunta em *The Magic Christian*: “[Que tal ganhar uma verdinha, fácil, fácil?](#)”)

Espere, há um problema. Ambas as apostas (b) têm uma penalidade preocupante de US\$80. Isso faz com que essas apostas sejam menos atraentes. Com a primeira e, possivelmente, a segunda pergunta, os participantes são obrigados a escolher a opção menos pior.

Existe apenas uma diferença entre as perguntas 1 e 2. É o valor do ganho na opção (b). São US\$20 na primeira pergunta, e generosos US\$80 na segunda. Logicamente, seria esperado que mais pessoas escolhessem a opção (b) na pergunta 2 do que na pergunta 1.

E foi isso que de fato aconteceu. A maioria dos indivíduos (sóbrios ou embriagados) escolheu (a) na pergunta 1 e (b) na pergunta 2. No entanto, a mudança foi maior com o grupo sóbrio. Eles estavam mais sensíveis à mudança no valor a ser ganho do que o grupo do álcool.

A conclusão geral da equipe britânica foi a seguinte: Ao ponderar sobre a perspectiva de grandes perdas, os embriagados tiveram

capacidade reduzida de levar em consideração o montante dos ganhos. Quando o ganho em (b) aumentou de US\$20 para US\$80, muitos no grupo dos embriagados não mudaram sua escolha. Era como se eles não tivessem percebido.

O álcool reduz um escopo já limitado de atenção, um fenômeno que foi apelidado de *miopia alcoólica*. Isso impõe limites ainda mais rigorosos sobre a racionalidade. Ambas as perguntas 1 e 2 fazem exigências concorrentes sobre a atenção da pessoa que precisa tomar a decisão. Como os participantes foram convidados a escolher (em vez de dar um preço), eles teriam focado sua atenção nas probabilidades de ganhar (50% x 66%). Segundo, eles tiveram que se preocupar com o risco da perda. A maior perda possível era de US\$80, e esse valor é tão superior à perda de US\$10 na opção (a) que a perda de US\$80 dominou a atenção. Como o “movimento amplo” do mágico, a perda de US\$80 criou desorientação. Os indivíduos estavam preocupados em pesar o quão ruim era uma chance de 1 em 3 de uma penalidade de US\$80 e se isso poderia anular uma preferência inata por uma aposta P.

Embriagado ou sóbrio, havia poucos recursos cognitivos para dar aos ganhos da opção (b) a consideração que merecia. Havia simplesmente números demais na questão. Os indivíduos embriagados ficaram especialmente sobrecarregados. Acabaram não prestando muita atenção aos ganhos. Isso às vezes leva a decisões que parecem arriscadas e outras vezes a escolhas anormalmente conservadoras.

Existem muitas contrapartidas no mundo dos negócios. Cotar um preço a um cliente potencial é uma aposta. Não é possível ter certeza absoluta de quanto trabalho estará envolvido, qual o grau de exigência do cliente, o que pode dar errado com o trabalho e quais são as chances relevantes. Um almoço com três martinis converte problemas complexos em questões enganosamente simples. Quaisquer preços cotados tendem a estar “errados” no sentido de não refletir todas as informações relevantes. Um vendedor pode perder negócios rentáveis por oferecer seus produtos ou serviços a preços muito altos e se arruinar por fechar contratos por preços muito baixos.

Um pouco de sabedoria de botequim pode ajudar você a lembrar desta regra. Ir para casa com um estranho é uma aposta (existem

pequenas chances de um estupro, uma DST e/ou um mau casamento seguido por um divórcio conturbado), mas normalmente é favorável. Bebedores perdem a capacidade de discriminar entre os riscos que valem a pena e apostas ruins. Após alguns drinques, todos parecem bons.

42. Um octilhão não compra o que costumava comprar

Um bilhão de dólares do Zimbábue não compra o que costumava comprar. Em julho de 2008, o governo de Robert Mugabe lançou uma nota de Z\$100 bilhões. Tornou-se um item de colecionador instantâneo, o que de fato é. Como dinheiro, desvalorizou em poucas semanas. Em janeiro de 2009, o Banco Central do Zimbábue lançou uma nova cédula de Z\$100 trilhões. Continha a imagem de um búfalo e das Cataratas Vitória, e dizem que valia cerca de US\$30. Na época, quase ninguém estava usando o dinheiro do Zimbábue. [A inflação do dólar do Zimbábue atingiu o pico de 500 bilhões por cento ao ano.](#) Além de imprimir denominações cada vez maiores, o governo periodicamente cortava zeros, 13 até o final de 2008. Estritamente falando, a cédula de Z\$100 trilhões era na verdade Z\$1 octilhão (1.000.000. 000.000.000.000.000.000.000) no dinheiro antigo de apenas alguns anos antes. De alguma forma, os designers da moeda do Zimbábue resistiram ao tabu da notação científica.

Como os zimbabuanos conseguiram essa proeza? O mundo inteiro fez esta pergunta, e os jornalistas no Zimbábue achavam difícil dar uma resposta direta aos estrangeiros. A economia do Zimbábue era uma bagunça, com 80% de desemprego e fome desenfreada. A inflação era o menor dos problemas do cidadão médio daquele país. Entretanto, aqueles com sorte suficiente para ter um emprego sabiam lidar com dinheiro. Eles estoicamente aceitavam o fato de que o dólar de seu país era tão perecível quanto leite, com uma data de validade semelhante. No dia a dia, os índices de preços permaneciam razoavelmente constantes, mesmo que os preços absolutos variassem.

O primeiro grande estudioso da psicologia da hiperinflação foi Irving Fisher (1867-1947), um economista que desperta atualmente

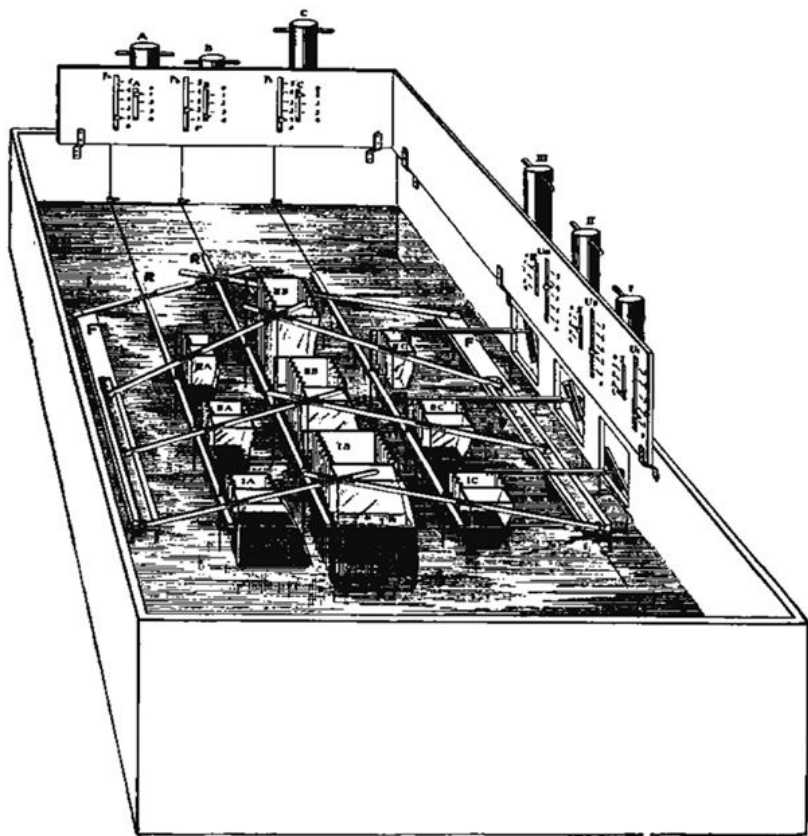
renovado interesse. Ninguém menos do que Richard Thaler elogiou Fisher como um [pioneiro da economia comportamental](#). Um dos últimos trabalhos de Amos Tversky tratava do conceito de Fisher de uma “ilusão monetária”, um truque cognitivo que entra em jogo durante os tempos de inflação.

Fisher era um herói improvável para este grupo. Em sua dissertação de 1892, se queixou de má influência de Gustav Fechner sobre os economistas. “[A imposição da psicologia sobre a economia parece-me inadequada e viciosa](#)”, escreveu Fisher. Durante várias décadas no século XX, Fisher foi provavelmente o economista mais famoso da América. O público travou contato com ele pela primeira vez como autor de um best-seller de autoajuda com o modesto título *How to Live* [Como viver]. Um inventor de sucesso, Fisher desenvolveu um sistema de cartão de índice, precursor do Rolodex, e ganhou uma fortuna, quando sua empresa de cartões de índice foi incorporada pela Remington Rand (fabricante de máquinas de escrever que acabou se transformando na fabricante de computadores Sperry Rand). De sua posição em Yale, Fisher pontificava sobre as questões de ordem do dia. Ele era a favor do vegetarianismo, do banimento legal do álcool, da eugenia e de qualquer regime maluco para emagrecer que aparecesse. Sua filha Margaret morreu em 1919 depois que ele autorizou um charlatão a remover partes de seu cólon em uma tentativa equivocada de curar a esquizofrenia.

A brilhante carreira de Fisher chegou a uma parada brusca em 1929. Dias antes da segunda-feira negra, Fisher tentou acalmar os nervos abalados dos investidores. Ele menosprezou a recente volatilidade do mercado, afirmando que serviria apenas para afastar a “[periferia lunática](#)”. Com os loucos fora do mercado, os preços com certeza alcançariam as *alturas*. “[Os preços das ações atingiram o que parece um patamar permanentemente alto.](#)” Não foi o que aconteceu, e essa declaração destruiu a reputação de Fisher, e o mercado dizimou a fortuna obtida com os cartões de índice.

Fisher acreditava que deveria ser possível prever os preços com o rigor de um físico. Ele deve ter sido encorajado a pensar assim por seu orientador de doutorado, o recluso físico Josiah Willard Gibbs. Da mesma forma que o volume de um gás pode ser calculado a partir da

sua pressão e temperatura, Fisher aspirava prever os preços de oferta e demanda. Sua tese descrevia como fazer isso, e Fisher chegou ao ponto de construir uma máquina geradora de preços (ver página 332). Era um tanque de água com uma frota de “cisternas” de madeira cheias até a metade e ligadas por um sistema de alavancas. Ajustes às “rolhas” e alavancas forneciam dados sobre receitas, utilidades marginais e suprimentos; então, os preços podiam ser lidos das balanças. Gibbs deve ter ficado satisfeito. O dispositivo previu, se não parodiou, a direção da economia do século XX. (“[Pressione a Rolha I e levante a III](#)”, dizia parte das instruções de Fisher para a máquina. “I, II, III representam hoje um homem de classe média e pobre, respectivamente...”)



Ao contrário de alguns de seus contemporâneos, Fisher estava profundamente interessado nas anomalias que não se encaixavam na máquina. O livro de Fisher de 1928, *The Money Illusion* [A ilusão do

dinheiro], é um discurso épico retórico ainda insuperável sobre o tema da inflação. Fisher viajou para a Alemanha de Weimar em 1922, para ver como os cidadãos comuns estavam lidando com a furiosa inflação daquela nação. As prensas alemãs produziam marcos loucamente para pagar as impressionantes dívidas de guerra, e os preços tinham aumentado por um coeficiente de 50 desde a guerra. Em uma loja de Berlim, Fisher escolheu uma camisa e pagou a lojista o preço de custo. “Com medo de ser considerada aproveitadora, ela disse: ‘Essa camisa que acabei de vender me custará tanto para substituir quanto estou cobrando de você.’ Antes que eu pudesse perguntar por que ela vendeu a um preço tão baixo, ela continuou: ‘Mas lucrei com essa camisa porque a comprei por menos.’”

É claro, a lojista *não* estava lucrando em qualquer sentido significativo. Ela pagou tantos marcos pela camisa, na época em que esses marcos ainda tinham um certo poder de compra. Entre aquela época e a venda para Fisher, o poder de compra do marco havia diminuído. Ela estava cobrando um valor remarcado, mas em marcos desvalorizados.

A conclusão de Fisher era de que o dinheiro é apenas uma ferramenta para conseguir as coisas. Quando os preços estão estáveis, podemos agir como se o dinheiro e o poder de compra fossem idênticos. Quando o poder de compra do dinheiro varia, é necessário fazer uma distinção.

Assim é como os economistas pensam, em qualquer caso. Pessoas comuns, como o lojista, tendem a ignorar a inflação. O ano de pico da hiperinflação alemã foi 1923, quando os preços dobravam a cada dois dias. Uma foto de um jornal da época mostrava uma mulher alemã jogando marcos no forno. Naquele momento, uma pilha de dinheiro no forno gerava mais calor do que a parca pilha de lenha que ele podia comprar. Fisher, no entanto, descobriu que os alemães conseguiam viver em negação parcial. Sua mente estava centrada nos preços, e não nas coisas.

A ilusão do dinheiro é quase sempre introduzida no contexto de inflação. Na verdade, a desvalorização do dólar, seja ele dos Estados Unidos ou do Zimbábue, não precisa ter relação alguma com isso. A ilusão do dinheiro pode ocorrer sempre que os preços mudam. Sua

base é que os consumidores prestam muita atenção aos preços e não o suficiente ao poder de compra que esses preços representam. O significativo torna-se mais importante do que o significado.

Você acabou de abrir uma garrafa de um bom Bordeaux para um jantar com amigos. A garrafa vem de um engradado que você comprou no mercado futuro (antes da colheita) pelo preço de US\$20 a garrafa. Foi um ano excepcional, no final das contas. Você por acaso sabe (e não resiste e informa aos seus convidados) que aquele mesmo vinho agora está sendo vendido por cerca de US\$75 a garrafa. Quanto você acha que realmente custa servir a garrafa esta noite?

- (a) Nada (já que você pagou por ela anos atrás e talvez nem se lembre do preço)
- (b) US\$20 (já que este é o preço original que você pagou por ela)
- (c) US\$20 mais juros
- (d) US\$75 (já que este é o preço que você pagaria para substituí-la)
- (e) *Menos* US\$55 (já que você está recebendo uma garrafa de vinho de US\$75 por apenas US\$20)

Em 1996, Richard Thaler e Eldar Shafir fizeram esta pergunta a um grupo de colecionadores de vinho assinantes de um boletim sobre vinhos. Muitos devem ter vivido este tipo de situação antes. Não havia respostas “certas” ou “erradas”, é claro. Thaler e Shafir só estavam perguntando quanto a pessoa *achava* que o vinho custava. A formulação exata era: “Qual das seguintes opções melhor expressa quanto você acha que custa beber esta garrafa?”

Os economistas quase invariavelmente escolhem a resposta (d). O vinho que você bebe hoje custa o que quer que seria necessário para substituí-lo hoje. Quanto você pagou por ele tempos atrás é uma boa história para contar no jantar... mas o histórico de preços é bobagem.

A opção (b) pode ser natural para um contador. Os métodos de avaliação de estoques PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair) e UEPS (última a entrar, primeiro a sair) usam o preço pago. Isso faz sentido porque o varejista sabe o preço pago. Ele não sabe, necessariamente, o valor de mercado atual, e pode não valer a pena o esforço para

determiná-lo.

A resposta (a) diz que o histórico de preços não apenas é irrelevante, mas possivelmente esquecido, e a opção (e) deturpa o argumento de que o histórico é bobagem, resultando em um custo *negativo* para um vinho perfeitamente bom! Economistas e contadores se revoltariam com esse raciocínio. Ainda assim, as opções (a) e (e) foram as mais populares, recebendo 30% e 25% das respostas. Apenas 20% dos amantes de vinho escolheram a resposta dos economistas, (d). A grande maioria ficou assombrada com o fantasma de preços passados.

Uma razão pela qual os montantes em dólares nominais são tão difíceis de negar é que somos bombardeados por eles. “*Conversas diárias e reportagens de jornais muitas vezes manifestam a ilusão do dinheiro, mesmo em contextos familiares e entre pessoas razoavelmente bem informadas*”, escreveram Eldar Shafir, Peter Diamond e Amos Tversky. Tente folhear o livro *Guinness World Records*. É cheio de recordes monetários — o atleta mais bem pago, o preço de leilão recorde, a refeição mais cara etc. etc. Poucas entradas tentam compensar a inflação. Sim, Andre Agassi ganha mais do que Arnold Palmer jamais ganhou. Mas *realmente* não dá para saber quem era mais rico.

Os editores do *Guinness* dificilmente são piores do que os do *New York Times* ou da CNN. Basta analisar praticamente qualquer gráfico de valores monetários publicado na mídia ao longo do tempo. Não são muitos que fazem ajustes para compensar a inflação, mesmo na mídia mais avançada. Talvez o gosto por superlativos desses meios de comunicação tenha alguma relação com isso. “A maior doação a programas de medicina veterinária de todos os tempos” é um lide melhor do que “a oitava maior doação em termos reais”.

O que causa a ilusão do dinheiro? A resposta mais simples é que dá muito trabalho fazer a conta. Isso não explica tudo, no entanto. Os pesquisadores enchem os estudantes bons em matemática com perguntas “fáceis” nas quais a relevância da inflação ou da variação de preços está bem óbvia e é facilmente calculada. Em geral, esses estudantes ainda são vítimas da ilusão do dinheiro.

Shafir, Diamond e Tversky entrevistaram um grupo diversificado

no Aeroporto Internacional de Newark e dois shoppings do norte de Nova Jersey. Um trio de perguntas estava relacionada a “Ann” e “Barbara”, duas funcionárias de editoras. Um ano, durante um período sem inflação, Ann ganhou um aumento de 2%. No outro ano, durante um período com inflação de 4%, Barbara ganhou um aumento de 5%.

Um grupo foi questionado sobre quem estava melhor “em termos econômicos” depois do aumento, Ann ou Barbara? A maioria escolheu Ann. Esta é a resposta “certa”. O aumento no salário aumentou o poder de compra de Ann em 2%. O aumento de Barbara foi apenas de cerca de 1% em termos reais, por causa da inflação.

Agora, a parte interessante. Perguntaram a um segundo grupo, escolhido aleatoriamente da mesma população de turistas e compradores na região de Nova Jersey, quem ficou mais *feliz* depois do aumento. A maioria escolheu Barbara. Um terceiro grupo foi perguntado quem estaria mais propenso a largar o emprego. Eles escolheram Ann (o que significa que Barbara estaria mais propensa a ficar). O tema geral foi o de que \$\$\$ = felicidade = dólares reais *não ajustados à inflação*.

As respostas para a primeira pergunta indicam que os participantes foram capazes de computar a inflação. Eles tendem a fazê-lo quando solicitados pela frase “em termos econômicos”, mas não o contrário. Os autores atribuíram isso a “múltiplas representações”. Há duas maneiras de representar mentalmente o dinheiro, uma baseada em dólares reais e outra baseada em poder de compra. Praticamente todo mundo sabe que a primeira maneira está “errada” sempre que há inflação. Mas ambas as representações chamam atenção e ambas afetam as decisões, às vezes inconscientemente. Isso sugere que a ilusão do dinheiro pode ser uma forma de ancoragem. O valor nominal do dólar é uma âncora, e ajustes (para a inflação) são geralmente insuficientes.

Pessoas comuns são as verdadeiras vítimas da ilusão do dinheiro. Seus empregadores usam a inflação para cortar seus salários e chamam de “aumento”. Negociadores sindicalistas se cumprimentam pela “vitória”. Eles colocam suas economias em contas de poupança, imóveis, títulos e anuidades que têm pouco ou nenhum retorno real. O governo tributa “lucros” sobre suas casas e economias que não são lucros coisa nenhuma.

Não que a ilusão do dinheiro seja sempre ruim. Um artigo de 2008

publicado no *Los Angeles Times* observou que “a corrida dos preços de moradias na Califórnia depois de 2000, na verdade, ajudou a abrir o mercado imobiliário para as minorias, diminuindo os temores de que a sua chegada em um bairro significasse que os valores das residências cairiam”. De qualquer modo, a ilusão do dinheiro deve ser reforçada por condicionamento ao longo da vida. Muitas vezes, a nossa sociedade é uma louca experiência de Pavlov na qual o dinheiro é a campainha. Depois de muita repetição, nós salivamos sobre o símbolo oco, e não sobre a carne.

43. Vendendo a ilusão do dinheiro

Meu cachorro está preocupado com a economia porque a ração Alpo aumentou para US\$0,99 a lata. Isso é quase US\$7,00 em gastos caninos.

— JOE WEINSTEIN

Coloque-se no lugar do diretor de uma empresa de informática da divisão de Cingapura. O ano é 1991, e ele está negociando um contrato de venda de computadores para uma empresa local (em Cingapura) para entrega 2 anos depois. Atualmente, você vende os computadores por US\$1 mil. Até o momento da entrega, em 1993, os preços em Cingapura deverão subir 20%. Claro, isso é uma suposição. Existem duas formas de estruturar o negócio.

Contrato A: Você concorda em vender os sistemas de computador (em 1993) a US\$1.200 cada, independentemente do preço que os sistemas terão na época.

Contrato B: Você concorda em vender os sistemas de computador aos preços de 1993.

Qual contrato você prefere? Shafir, Diamond e Tversky ofereceram essas opções em uma pesquisa. Eles descobriram que seu grupo de pesquisa ficou dividido entre as duas opções, com 46% escolhendo A e 54% escolhendo B. Os psicólogos também descobriram que eles poderiam mudar drasticamente as respostas apenas mudando a forma como descreviam os dois contratos — uma conclusão que “**poderia ter**

consequências significativas para a área de negociação”.

As descrições acima foram elaboradas com o tom mais neutro possível. Outro grupo recebeu o mesmo problema com os contratos redigidos em termos “reais” (ajustados pela inflação):

Contrato A: **Você concorda em vender** os sistemas de computador (em 1993) a US\$1.200 cada, independentemente do preço dos sistemas na época. Assim, se a inflação ficar abaixo de 20%, você receberá mais do que o preço de 1993; e se a inflação for superior a 20%, você receberá menos do que o preço de 1993. Como você concordou com um preço fixo, o seu nível de lucro dependerá da taxa de inflação.

Contrato B: Você concorda em vender os sistemas de computador aos preços de 1993. Assim, se a inflação for superior a 20%, você receberá mais de US\$1.200, e se a inflação ficar abaixo de 20%, você receberá menos de US\$1.200. Como os custos e os preços de produção estão vinculados à taxa de inflação, o seu lucro “real” permanecerá essencialmente o mesmo, independentemente do índice de inflação.

Quando colocado desta forma, a esmagadora maioria (81%) preferiu a opção B. Esta versão defende a ideia de que B garante um lucro real, enquanto A é uma aposta.

Ainda outro grupo recebeu os mesmos contratos descritos em termos de valor do dólar, de forma a promover a ilusão do dinheiro:

Contrato A: **Você concorda em vender** os sistemas de computador (em 1993) a US\$1.200 cada, independentemente do preço dos sistemas na época.

Contrato B: Você concorda em vender os sistemas de computador aos preços de 1993. Assim, em vez de vender ao preço certo de US\$1.200, você receberá mais, se a inflação for superior a 20%, e menos, se a inflação ficar abaixo de 20%.

Esta redação retrata a opção A como certa e faz a B parecer uma aposta. Nesse caso, 59% escolheram a opção B. De acordo com o

grupo de Shafir, esse resultado tem duas implicações. Uma delas é que [as pessoas “naturalmente” analisam os fatos](#) em termos de valor monetário. A reação à pergunta “neutra” não foi muito diferente da reação à versão tendenciosa em favor da ilusão do dinheiro.

A outra conclusão é que as escolhas são incrivelmente fluidas. A aversão à perda é um motivador poderoso. As pessoas pagam mais para evitar riscos e (é isso que o experimento sugere) também pagarão mais por meras *palavras* que os minimizem.

Shafir, Diamond e Tversky argumentaram que as pessoas tendem a aceitar qualquer enquadramento dado. Os líderes sindicais que querem vender um contrato para as massas — ou a diretoria que quer vender uma proposta ao sindicato — devem pensar cuidadosamente sobre como descreverão a oferta. O truque é apresentar o contrato como se ele minimizasse os riscos. Isso é possível, independentemente do que o contrato realmente diz.

- Se o contrato prevê um aumento salarial de US\$20 por hora, o tom deve ser que ele *garante* US\$20 por hora. Um salário ajustável acarreta o risco de o valor ser inferior a de US\$20 por hora, ou mesmo de um corte nos salários.
- Se o contrato prevê um aumento de 3% ao ano, diga que ele *garante* esse aumento. Os salários certamente aumentarão, e você não precisa se preocupar com a deflação, o que faria com que os salários diminuíssem em um contrato indexado.
- E se os contratos indexarem os salários ao custo de vida, como Irving Fisher pensou que todos os contratos sensíveis deveriam ser, então você pode dizer que ele *garante* a única coisa que realmente importa, o poder de compra. Ironicamente, é mais importante martelar neste ponto com o contrato indexado. A pesquisa indica que as pessoas não adotam este quadro a menos que seja apresentado a eles.

Os profissionais de marketing exploram o poder da inflação o tempo todo. [A guru do marketing na internet Marlene Jensen aconselha os clientes a usarem esta esperta e desonesta tática.](#) Digamos que você tem um produto de US\$100. Você não vai vendê-lo por US\$100, de jeito nenhum. É US\$149, com desconto fica US\$99. À medida que o

tempo passa, a inflação vai corroendo o seu lucro e você precisa aumentar o preço. Jensen aconselha: *Não aumente o preço — diminua o desconto.*

O preço oficial, que ninguém paga, continua US\$149. Mas agora você vai dar um desconto e o preço cai para US\$ 119. Em várias situações, como assinaturas de revistas, por exemplo, muitos clientes não perceberão a jogada. Eles não vão se lembrar do preço antigo, e não têm ideia do preço pelo qual o produto deveria ser vendido. Em vez disso, caem na armadilha, atraídos pelo fato de que poderão ter um produto de US\$149 por “apenas” US\$119.

Esta é apenas parte do esquema de Jensen. Mais tempo passa, e a inflação nunca dorme. Você diz a seus clientes que, em virtude do aumento dos custos, será necessário aumentar os preços, de US\$149 para US\$179. Mas, para clientes selecionados (ou seja, basicamente todos), você está aumentando o desconto para que não paguem um centavo a mais do que antes, ou seja US\$119. Ninguém pode se opor a isso. O preço pago permanece o mesmo.

Isso estabelece as bases para o próximo reajuste. Por fim, você diminui o desconto, mantendo a versão sobre o preço oficial. Repita, conforme necessário.

44. Jane Nêutron

Jane Beasley Welch pegou a extensão e ouviu muito mais do que queria. O marido, Jack Welch, CEO recentemente aposentado da General Electric, estava conversando com uma mulher estranha. Jane cuidadosamente desligou o telefone. Confirmou suas suspeitas lendo as mensagens no BlackBerry de Jack. O maior choque veio quando Jane confrontou o marido. Ele não negou o caso nem sequer tentou disfarçar. Ele tinha se apaixonado por Suzy Wetlaufer, 42 anos, com corpo e ares de modelo. Wetlaufer era editora da *Harvard Business Review*. A revista pediu para fazer um perfil de Jack e consentiu. Welch não tinha ideia de que estava indo para o “[encontro mais caro da história](#)”.

Duas equipes de advogados de família especialistas em divórcio logo começaram a disputa, apresentando [estimativas muito diferentes](#) do patrimônio líquido dos Welch. Os advogados de Jane estimaram US \$800 milhões (e queriam metade); a equipe de Jack disse que era apenas US\$456 milhões (e ofereceram menos de 30% a Jane). Enquanto as negociações se arrastaram, Jack pagou a Jane uma pensão temporária de US\$35 mil por mês. Para uma mulher com o senso de justiça de Jane, isso não era nada. Era hora de Jane jogar o jogo do ultimato.

No verão de 2002, só se falava de CEOs gananciosos. Escândalos se desenrolavam simultaneamente em grandes empresas como Enron, WorldCom, Tyco e Adelphia. No dia 14 de junho, o corrupto CEO da Tyco Dennis Kozlowski deu uma festa de aniversário de 40 anos para a esposa Karen. Os convidados foram levados para a Sardenha para uma “orgia romana” com direito a garçons em togas, um bolo em forma de uma mulher nua e uma escultura de gelo do *Davi* de Michelangelo que urinava vodka Stolichnaya. Kozlowski chamou a festa de assembleia de acionistas e usou este pretexto para cobrar da

Tyco metade do custo de US\$2 milhões. Dentro de semanas, este e outros escândalos tornaram Kozlowski um pária que teve pouca escolha a não ser renunciar. [A ironia é que Kozlowski muitas vezes fora comparado a Welch](#) — na época, o maior elogio que um diretor executivo poderia receber. Para aqueles que acompanhavam a seção de negócios na mídia, Jack Welch era o último CEO ainda ileso, o único homem cuja honestidade e sinceridade ainda eram inquestionáveis.

Jane Welch tinha como mudar isso. Ela sabia que Jack estava recebendo um incrível pacote de vantagens da GE, que os acionistas ou a imprensa desconheciam. Por exemplo, a GE concordou em conceder a Jack um apartamento de US\$80 mil por mês na Trump Tower durante toda a sua vida de trabalho e aposentadoria. Os advogados de Jane disseram que ela poderia exigir o uso do apartamento, como se fosse um bem de Jack. Ele tinha várias regalias desse tipo. Os advogados de Jane conseguiram listá-los e compilaram uma declaração com gráficos coloridos.

Este documento tornou-se uma moeda de troca crucial. Nesse ano de escândalos corporativos, a divulgação das informações tiraria Welch do seu pedestal (no mínimo) e poderia obrigá-lo a abrir mão das regalias. Ela exigiu *uma parte justa das vantagens; caso contrário, ninguém ficaria com elas*.

Jack Welch foi uma parte muito importante da tradição da GE de negociação do ultimato. Ele ganhou o apelido de “Jack Nêutron” por sua prática de despedir 10% dos gestores de pior desempenho. Jack acabava com a vida das pessoas sem abalar as estruturas do prédio. Mas se ele achava que Jane estava blefando, estava muito enganado.

Os advogados de Jane apresentaram a declaração no dia 5 de setembro. Os detalhes estavam no *New York Times* na manhã seguinte. A história não era mais sobre um divórcio na alta sociedade, mas sobre a perversidade polimorfa do pacote de remuneração de Welch. [A pensão que Welch recebia da GE, cerca de US\\$8 milhões ao ano, era o dobro do salário mais alto que ele recebeu](#). Isso era para não fazer absolutamente nada. Welch também era consultor da GE, e por isso ele recebia um salário US\$86 mil por ano vitalícios.

O salário era uma bagatela perto das regalias que Welch conquistou em caráter vitalício. Essas incluíam o uso gratuito de um Boeing 737 corporativo completo com piloto e combustível gratuitos. A GE dava a

Welch assentos preferenciais em jogos do Red Sox, Yankees e Knicks; pagava a conta dele em todos os restaurantes; pagava as despesas com carros, celulares, flores frescas, lavanderia, vinhos e vitaminas. O verdadeiro mistério era como Welch gastaria seus US\$8 milhões por ano de pensão. “Parecia que ele tinha negociado um plano de aposentadoria”, afirmou Joseph Nocera do *New York Times*, “que faria com que ele nunca precisasse pagar nada com o próprio dinheiro.”

Jack, furioso com a divulgação, logo foi comparado a Dennis Kozlowski, e isto não foi um elogio. Apenas 10 dias após a revelação de Jane virar notícia, Jack cedeu à torrente de críticas. Ele anunciou que estava abandonando todas as suas regalias de aposentadoria da GE. Por um cálculo, o ultimato de Jane custou ao casal US\$2,5 milhões ao ano pelo resto de suas vidas.

Foi uma camiseta que despertou o interesse de Sara Solnick por questões de gênero e negociação. Jovem estudante de economia, ela se inscreveu para um curso de verão patrocinado por Daniel Kahneman e Richard Thaler. Lá, ela viu algumas camisetas com a estampa que perguntava “O *Homo Economicus* existe?”. “Eles criticavam os modelos existentes de homem econômico, mas ainda o consideravam um *homem*”, lembrou Solnick. “Na minha opinião, a identidade da pessoa também faz diferença.”

Solnick tinha estudado economia do trabalho e sabia que um dos problemas discutidos neste campo era a lacuna de gênero. Sabe-se há anos que as mulheres ganham menos do que homens igualmente qualificados, mesmo depois de considerar fatores óbvios que podem distorcer os resultados. Depois que Solnick tomou conhecimento do jogo do ultimato, ela imaginou que este poderia abordar o papel do gênero de um novo ângulo. Ela se perguntou se haveria diferenças de gênero, mesmo em uma simulação minimalista do jogo de fixação de preços. O orientador de Solnick disse-lhe que era um bom tema de pesquisa porque seria interessante qualquer que fosse o seu desfecho. Ela se candidatou a uma bolsa de US\$5 mil e começou a trabalhar.

No projeto inteligente de Solnick, os proponentes e os respondentes sentavam-se em lados opostos, separados por uma divisória, e não podiam ver um ao outro. Um grupo controle de jogadores sabia apenas o número do código de seus parceiros invisíveis. Outro grupo

sabia o primeiro nome do seu parceiro. Todo mundo no segundo grupo tinha consciência do gênero de seu parceiro, mas ninguém sabia que o experimento era “sobre” gênero. (Alguns indivíduos tinham nomes neutros em termos de gênero, como “Casey” ou “Jordan”. Seus resultados não foram contados.)

Os proponentes que não sabiam o gênero de seu parceiro ofereciam em média US\$4,68 de US\$10. Mas, para os proponentes que sabiam que o parceiro era um homem, a oferta média foi de US\$4,89. Quando sabiam que estavam lidando com uma mulher, a média foi de apenas US\$4,37.

Uma explicação concebível é que todo mundo espera que os homens sejam imbecis vingativos e que as mulheres sejam capachos. Em qualquer caso, a lacuna de gênero foi ainda maior quando os proponentes eram mulheres. As mulheres ofereciam aos respondentes homens em média US\$5,13 — mais do que uma divisão meio a meio — mas ofereciam apenas US\$4,31 em média para respondentes do sexo feminino. Ou as mulheres eram mais generosas com os homens, ou tinham mais medo de deixá-los aborrecidos. Uma proponente deu os US\$ 10 para seu parceiro, algo que quase nunca acontece, mesmo na Nova Guiné. A explicação dela: “Quero que pelo menos um de nós saia com alguma coisa.”

Solnick fez com que os participantes indicassem a oferta mínima que aceitariam. Este mínimo era maior quando sabiam que o proponente era do sexo feminino. As mulheres levavam sempre a pior, independentemente do papel que desempenhavam.

Termos como “sexismo” provavelmente são enganosos aqui. Os sujeitos da pesquisa de Solnick eram estudantes da Universidade da Pensilvânia, jovens demais para se lembrar de um passado pré-feminista. Embora eles possam ter conscientemente rejeitado ter um duplo comportamento (assim como os sujeitos de ancoragem negam ser influenciados por números aleatórios), o gênero fez diferença. A simples menção de um nome provocou um padrão inconsciente de comportamento de gênero, mensurável em dólares.

No geral, os proponentes do sexo masculino do estudo de Solnick ganharam cerca de 14% a mais do que as proponentes do sexo feminino. Esse número se aproxima dos valores reportados para a lacuna de gênero existente nos salários do mundo real. Os salários são negociados, observou Solnick, e “as mulheres podem acabar com uma

parcela menor dos salários negociáveis”.

Essas descobertas são preocupantes para a nossa sociedade que aspira ser igualitária. “Salário igual para trabalho igual” pode ser um conceito complicado quando os indivíduos negociam seus salários. O que deve ser feito se os empregadores, homens e mulheres, inconscientemente oferecem salários inferiores para as mulheres — e as mulheres aceitam? Solnick descobriu que muitos empregadores não estão sequer interessados no problema. Uma reação comum por parte dos empregadores à sua pesquisa é: “Se as mulheres aceitam a nossa primeira oferta, pior para elas. Os homens negociam e têm um salário inicial melhor.”

Há, claro, uma diferença entre a igualdade de oportunidades e igualdade de resultados. Todo mundo é a favor da igualdade de oportunidades. No geral, preferimos pensar que a igualdade de oportunidades naturalmente leva à igualdade de resultados. A pesquisa de Solnick desafia esse pensamento esperançoso. “Se você realmente quer ser justo, não pode simplesmente pressupor que é justo. Você precisa ter procedimentos em vigor”, afirmou Solnick.

É importante que as mulheres saibam que podem e devem negociar mais, Solnick sugeriu. Elas devem começar com uma âncora forte, considerar ofertas de forma crítica e aceitar que haverá momentos difíceis em uma negociação. Não é responsabilidade exclusiva da mulher fazer com que todos se sintam à vontade em todos os momentos.

Divórcios contenciosos são um exemplo de um jogo do ultimato complicado pelo gênero. O divórcio dos Welch não foi atípico. O cônjuge com maior poder aquisitivo era o proponente, exigindo para si uma divisão superior a 50%. O poder do outro lado estava em grande parte na sua capacidade de vetar qualquer proposta (e em manter o “taxímetro “ do advogado ligado). Provavelmente, a atitude de Jane Welch foi a mais eficaz possível. Ao sacrificar as regalias avaliadas em milhões de dólares ao ano tanto para ele quanto para ela, Jane tornou-se Jane Nêutron. Ela demonstrou sua disposição em rejeitar ofertas injustas, acabando com qualquer preconceito que Jack ou sua assessoria jurídica pudessem ter. Parece que funcionou. Pouco antes da audiência de outubro de 2002 em que concedeu a pensão temporária, Jack disse: “Vamos conversar.” Eles chegaram a um acordo em poucas horas. Segundo o *The Wall Street Journal*, “os dois

lados dizem que o valor é muito mais do que os US\$35 mil mensais que Sra. Welch vem recebendo”.

45. O prêmio da beleza

Os bonitões, sejam homens ou mulheres, têm mais vantagens. Os economistas demoraram para perceber o que todo mundo já sabia. Nos últimos anos, os economistas do trabalho concluíram que os funcionários mais bonitos são mais bem pagos. Parece ser verdade, independentemente da ocupação — sejam eles modelos em uma passarela ou programadores em um cubículo. Existe um “prêmio da beleza” para os bonitões naturais. Para todos os outros, existe uma penalidade pela feiura.

Sara Solnick achou que o jogo do ultimato poderia ser uma maneira de investigar os efeitos da aparência física sobre preços e salários. Este é normalmente um assunto complicado, porque há muitas razões pelas quais um empregador pode pagar mais a pessoas atraentes. No setor de vendas ou em restaurantes, a aparência é parte do pacote total. O empregador sempre pode alegar que o público gosta de um rosto atraente. O jogo do ultimato elimina pelo menos alguns desses fatores. “Não existem problemas de produtividade, nenhuma expectativa e nenhum contato entre os sujeitos”, escreveram Solnick e o colaborador Maurice Schweitzer. Se a aparência importa até mesmo no jogo do ultimato, provavelmente faz diferença sempre que as pessoas definem um preço ou negociam um salário.

No experimento de Solnick e Schweitzer, 70 estudantes voluntários concordaram em ser fotografados. Para não magoar os participantes do experimento, as fotos foram enviadas para outra universidade, onde um júri de estranhos avaliava cada foto em uma escala de 11 pontos, variando de -5 (pouquíssimo) a +5 (muito atraente). Solnick e Schweitzer selecionaram as 6 pessoas mais atraentes e as menos atraentes de cada sexo. As 24 fotos resultantes foram compiladas em um álbum.

Um grupo na segunda universidade participou do jogo do ultimato.

Cada um deles via uma foto do álbum e ficava sabendo que essa pessoa seria seu parceiro no jogo. Não houve diferença significativa na forma como as pessoas atraentes e não atraentes jogaram. A diferença estava em como as *outras pessoas* reagiram a elas.

Os proponentes ofereciam um pouco mais de dinheiro às pessoas atraentes do que ofereciam para as não atraentes (US\$4,72 contra US\$4,61). Os respondentes, no entanto, exigiam mais *das* pessoas atraentes. O pedido médio mínimo foi de US\$3,53, quando o parceiro estava no grupo mais atraente, e US\$3,32, quando ele (ou ela) estava no grupo menos atraente. Como a maioria das ofertas são aceitas, a desvantagem do último grupo era menos importante do que a vantagem do primeiro. No geral, as pessoas atraentes ganharam mais dinheiro no experimento.

Esta experiência pode vir a evidenciar o valor da aparência em profissões que envolvem negociações de preços com o público (agentes imobiliários, revendedores de automóveis, leiloeiros, vendedores em geral). Mas Solnick e Schweitzer também analisaram as questões de gênero e perceberam que esta era mais importante do que a aparência. Para fins do presente experimento, foi mais rentável ser homem do que ser muito atraente. Ambos os sexos ofereciam mais aos homens e esperavam menos deles. Os homens, portanto, ganharam 15% mais do que as mulheres. Ser muito atraente foi uma faca de dois gumes. No geral, o grupo mais atraente ganhou 10% mais do que o grupo menos atraente. Este último número exagera o efeito de aparência, no entanto. Contrasta apenas os grupos com a melhor e a pior aparência, deixando de fora as pessoas comuns, cuja aparência não chama atenção especial.

46. Em busca de otários

A crença de que as mulheres negociam mal é uma profecia que se autorrealiza. Essa ideia parece ser comum entre os negociantes de automóveis. O ex-vendedor de carros Darrell Parrish lembra-se que:

Os vendedores... categorizam as pessoas em grupos de compradores “típicos”. Durante meu tempo como vendedor, chamei o mais comum deles de “típico comprador desinformado”... Como regra, eram indecisos, cautelosos, impulsivos e, como resultado, facilmente enganados. Agora, adivinhe quem ficava sempre no topo da categoria dos “fáceis de enganar”? Você adivinhou — as mulheres.

Os vendedores de carros têm um termo revelador para uma mulher que paga o preço pedido pela concessionária: “**lay-down**”, que, em inglês, tem conotações até sexuais.

O experimento mais conhecido sobre gênero, etnia e preços dos automóveis talvez ainda seja um estudo controverso de 1991-1995 conduzido por Ian Ayres da Yale Law School e Peter Siegelman da American Bar Foundation. Eles enviaram um pequeno exército de 38 voluntários para 153 concessionárias de veículos escolhidas aleatoriamente na área de Chicago. Os voluntários tinham todos entre 28 e 32 anos, com três ou quatro anos de educação universitária. Eles foram instruídos sobre como deviam se vestir: para os homens, camisa polo ou social, calça comprida e sapatos mocassim; para as mulheres, pouca maquiagem, blusa social, saia reta e sapato sem salto. Todos chegaram às concessionárias em carros alugados, esperaram por um vendedor abordá-los e começaram a negociar a compra de um carro novo.

Como um candidato que se prepara para um grande debate, cada

voluntário foi treinado com um “roteiro” de negociação durante dois dias. Cada um tinha que esperar cinco minutos para que o vendedor fizesse uma oferta inicial; caso nenhuma estivesse iminente, ele deveria pedir uma ao vendedor. O voluntário deveria responder com uma contraproposta igualando o custo marginal do revendedor (opções incluídas), calculado a partir do Serviço de Preços de Automóveis de publicações como *Consumer Reports* e *Edmund's New Car Prices*.

Eles então seguiam a estratégia de negociação de rotina. Uma delas era “divida a diferença”. Qualquer que fosse a oferta do vendedor, o voluntário aumentava sua oferta anterior pela metade da diferença entre a oferta do vendedor e a oferta anterior do voluntário. Isto continuava até que o vendedor aceitasse ou recusasse a proposta. No primeiro caso, o voluntário dizia que precisava pensar sobre a proposta e, em ambos os casos, o voluntário saía sem comprar.

O experimento encontrou evidências impressionantes de preconceito racial. Em média, a oferta final feita a homens negros era US\$1.100 mais alta do que a apresentada a homens brancos. Isso para o mesmo modelo de carro, na mesma concessionária, e quase ao mesmo tempo. De fato, em cerca de 44% dos casos, os homens brancos recebiam uma oferta inicial menor do que o preço final negociado alcançado por colegas do sexo feminino ou negros.

As mulheres voluntárias foram avisadas que precisariam ter alta tolerância para formas de tratamento “carinhosas”. “Para uma moça bonita como você, tenho um grande negócio”, disse um dos vendedores, cujo negócio nem era tão bom. Apesar disso, a evidência de preconceito de gênero não foi conclusiva. Mulheres brancas pagavam um pouco mais do que os homens, mas isso não foi estatisticamente significativo. As mulheres negras fechavam negócios um pouco melhores do que os homens negros.

Na concepção de um experimento de campo como este, os detalhes são importantíssimos. Existem tantas sutilezas que podem influenciar os resultados (mesmo quando a experiência trata *justamente* de preconceito). A experiência realizada por Ayres e Siegelman foi convincente por causa de seus muitos bem pensados salvaguardas. Foi um experimento verdadeiramente duplo-cego no sentido de que nem

os vendedores nem os voluntários sabiam o que estava acontecendo. Ayres e Siegelman nada disseram aos voluntários sobre sexo ou raça, somente que estavam “[estudando como os vendedores negociam vendas de automóveis](#)”. Cada voluntário fazia parte de um par (embora não soubesse disso). Um membro do par era um homem branco, e o outro era negro ou mulher ou ambos. Ficou combinado que os dois membros de um par visitariam a mesma concessionária com poucos dias de diferença entre uma visita e outra, para negociar o mesmo modelo de carro.

Os resultados de Ayres e Siegelman causaram muita indignação nos meios de comunicação. É difícil compilar provas concretas da discriminação de preços. Como Ayres assinalou, seus resultados não implicam, necessariamente, o que muitos estavam assumindo — que as concessionárias eram preconceituosas e queriam explorar negros e mulheres. Os donos das concessionárias muitas vezes orientavam os voluntários a procurar vendedores de sua própria raça e gênero “[que então lhes ofereciam os piores negócios](#)”. Os negros acabavam recebendo melhores ofertas de vendedores brancos, e as mulheres recebiam propostas melhores dos homens.

Em 1996, Pinelopi Koujianou Goldberg publicou outro estudo sobre discriminação de preços que aparentemente derrubou todas as conclusões tiradas por Ayres e Siegelman. Em vez de fazer um experimento, Goldberg utilizou a Pesquisa de Orçamentos Familiares para verificar o preço pago por compradores em todo o país por carros novos entre 1983 e 1987. Goldberg não encontrou diferenças de preços estatisticamente significativas entre negros e brancos, ou entre homens e mulheres. Esse resultado fez com que os liberais apontassem para Ayres-Siegelman como prova de que a discriminação existe e os conservadores apontassem Goldberg como demonstração de que as coisas não são tão ruins assim e, principalmente, deixou muita gente sem saber o que pensar diante de mais um caso de estudos científicos conflitantes.

Goldberg argumentou que a contradição poderia ser reconciliada. É necessário, antes de tudo, entender por que as concessionárias negociam em primeiro lugar. Os carros são produtos intercambiáveis, fabricados em massa com garantias de fábrica. Não há razão para um

carro novo ser vendido por um preço diferente do que outro idêntico estacionado ao seu lado. A grande maioria dos compradores norte-americanos insiste que odeia pechinchar. Uma marca popular, Scion, atende a essa aversão sem regatear preços.

De acordo com um comerciante citado por Ayres, a razão para negociar é simples. A venda de automóveis é uma “busca por otários”. Alguns clientes vão pagar o preço de tabela cheio, por ignorância ou aversão neurótica à negociação. Não existem muitos clientes assim, mas eles representam uma parcela desproporcional dos lucros de uma concessionária. Ayres relatou que algumas concessionárias ganham metade de seu lucro com 10% das vendas.

No início deste ano, perguntei a um revendedor durante uma entrevista se o grosso de seus lucros estava concentrado em algumas vendas. Ele me disse que sua concessionária fazia um número substancial de vendas para “otários” e “não otários”. Ele acrescentou: “Meu primo, no entanto, é dono de uma concessionária em um bairro com a maioria da população negra. Ele não vende tantos carros, mas acerta em cheio em quase todos os negócios. Sabe, às vezes, parece que as pessoas com menos condição têm que pagar mais.”

Goldberg encontrou mais variação nos preços pagos por negros e mulheres. Nesses grupos, havia mais casos de pessoas que pagavam preços altos do que entre os homens brancos, ainda que o preço médio de venda fosse quase o mesmo para todos os grupos. Isso poderia explicar a diferença entre os dois estudos. No experimento de Ayres e Siegelman, todos eram obrigados a usar a mesma estratégia de negociação. O objetivo era revelar se as concessionárias tratavam as minorias de forma diferente, e o resultado mostrou que sim. Mas a experiência não foi planejada para testar se compradores negros e do sexo feminino negociam de forma diferente do que os compradores brancos do sexo masculino.

Uma suposição plausível é que muitas concessionárias acreditavam na “teoria do otário”. Portanto, eles cotavam muitos preços iniciais altos para as minorias (no experimento de Ayres-Siegelman). Os compradores que recebiam um preço inicial alto tendiam a negociar

mais e de forma mais incisiva do que os compradores que recebiam boas cotações de preço. Isso elimina a maior parte das provas de preconceito racial e de gênero (na experiência de Goldberg).

De cara, essa diferença mostra como a discriminação de preços pode ser complexa. É possível que algumas revendedoras não estivessem sequer cientes de que existe uma teoria do otário. As suas cotações de preços talvez tenham sido estatisticamente influenciadas por raça e gênero, sem qualquer intenção consciente.

Ayres verificou que uma única informação valia US\$319 para os compradores de diferentes sexos e raças. Os voluntários que disseram que já tinham feito um *test drive* pagavam em média US\$319 menos do que aqueles que não faziam o teste, e isso foi estatisticamente significativo. Não é difícil entender por que isso faz com que vendedores fiquem ansiosos para fechar o negócio.

47. Gênero dos preços

Um grupo incluindo Sendhil Mullainathan e Eldar Shafir realizou um experimento particularmente ambicioso no outono de 2003. Eles receberam a permissão de um grande credor do setor de consumo na África do Sul para testar alguns truques psicológicos em suas propagandas enviadas por e-mail oferecendo empréstimos. O credor estava oferecendo empréstimos de curto prazo para trabalhadores pobres, a taxas de agiota.

O credor enviava cartas que ofereciam uma taxa de juros especial para 53.194 clientes. Entre outros fatores, a equipe de Mullainathan e Shafir testou o efeito de ter uma foto incluída na mensagem. Encontraram imagens de rostos sorridentes e agradáveis, e as inseriram no canto inferior direito da carta, perto da assinatura. Isso implicitamente sugeria que a pessoa retratada era funcionário do banco, talvez o autor da carta.

Metade das fotos era de homens e metade, de mulheres. Alguns destinatários receberam fotos de alguém do seu próprio sexo e outros do sexo oposto. Como a raça afeta tudo na sociedade sul-africana, eles testaram esse aspecto também. Foram usadas fotos de negros, brancos, indianos e mestiços.

Um economista diria que uma fotografia não deveria ter influência alguma sobre a decisão de uma pessoa sensata de fazer ou não um empréstimo oneroso. Um anunciante ou vigarista não concordaria, insistindo no valor de um rosto bonito ou de um figurante étnico. Mullainathan e Shafir estavam interessados em colocar um valor exato sobre qualquer efeito que as fotos pudessem ter. Para isso, cada carta oferecia uma taxa de juros definida aleatoriamente. No ramo de empréstimos a consumidores na África do Sul, é habitual cotar uma taxa mensal de juros simples (não compostos). As taxas testadas variaram de 3,25 a 11,75% ao mês. Para esses clientes, o primeiro

valor era uma verdadeira pechincha, menos da metade do mínimo normal da empresa. Já o percentual de 11,75% era a taxa máxima habitual oferecida aos mutuários menos solventes.

Como seria de esperar, os clientes estavam mais propensos a aceitar as ofertas com juros baixos do que as de juros mais altos. Ao acompanhar a resposta a cartas específicas, os pesquisadores tiveram condições de dizer quais fatores tinham motivado os clientes a solicitar empréstimos. Eles descobriram que o gênero importava e a raça não. O efeito do gênero era estritamente masculino. Em determinada taxa de juros, os clientes do sexo masculino estavam muito mais propensos a fazer um empréstimo quando a carta incluía uma foto de uma mulher. Para clientes do sexo feminino, a foto não importava.

Há uma tradição tão forte de vender usando atributos sexuais, como propagandas com modelos de biquíni abraçadas a tratores, que você pode ter a ideia errada sobre esta experiência. Eram fotos 3x4 em preto e branco de mulheres jovens com ar executivo. Os homens que receberam cartas com essas fotos de mulheres genéricas estavam mais propensos a solicitar empréstimos do que aqueles que receberam uma carta com uma foto de um homem ou sem foto alguma. Não houve diferença significativa nas taxas de resposta entre as cartas com fotos de homens ou sem foto alguma. Isso indica que foi o sexo feminino que importava e não simplesmente “dar um rosto humano para uma empresa impessoal”.

Agora vem a parte realmente incrível. O grupo de Mullainathan e Shafir calculou que acrescentar a foto de uma mulher a uma carta endereçada a homens gerou o mesmo volume de pedidos de empréstimos adicionais que a redução da taxa de juros em 4,5%. Essa é uma diferença de 4,5% ao mês. Corresponde a 54% ao ano.

“Por quê?” é a pergunta mais difícil de responder na psicologia. Os sul-africanos são expostos frequentemente a anúncios da Calvin Klein, *Uma família da pesada* e pornografia pesada. É certo supor que os clientes não estavam fazendo uma racionalização do tipo “vou conhecer esse mulherão e vai valer a pena pagar uma taxa de juros extorsivo”. Eles certamente não tinham consciência de que estavam baseando suas decisões financeiras nas fotos.

Ler ou não ler mensagens consideradas lixo eletrônico é normalmente uma decisão tomada em frações de segundo. Uma

possível explicação é que os homens simplesmente gostam de fotos de mulheres, e isso fez com que mais homens lessem a carta, em vez de mandá-la direto para a lixeira. Fotos de homens não têm o mesmo efeito sobre as mulheres, ou pelo menos assim parece.

Outra hipótese (não mutuamente excludente) é que as fotos traziam padrões automáticos de comportamento de gênero. Os homens acreditam que as mulheres sejam más negociadoras (ou agem como se eles acreditassem — tudo isso pode ser inconsciente). Colocar o rosto de uma mulher ao lado de determinada taxa de juros a identifica como um bom negócio. É quase como se a mulher fosse um preço de referência humano, que afirma: “Esta taxa é mais barata do que o que você receberia de um homem.” Isso não esgota as explicações psicosssexuais possíveis. Em muitos contextos sociais e experimentais, os homens são competitivos com outros homens, menos com as mulheres. Ver a imagem da mulher pode relaxar a ansiedade habitual sobre a obtenção da melhor taxa de juros possível.

Uma pequena foto = enormes lucros incrementais. Certamente existe uma pegadinha. O grupo de Shafir vasculhou os dados em busca de provas de que havia alguma coisa, *qualquer coisa*, que não era o que parecia. Eles se perguntaram, por exemplo, se era possível que os clientes que “caíram” na armadilha das fotos não fossem bons avaliadores de risco. Sua reação para as fotos poderia ser sintoma de decisões financeiras ruins no geral. Isso poderia acabar com qualquer lucro extra esperado.

Os pesquisadores não encontraram nenhuma prova estatística de que os clientes sensíveis às fotos de mulheres diferiam em nível de renda, educação ou taxas de retorno dos empréstimos contraídos. Pelo contrário, as fotos foram mais eficazes em aumentar o lucro do que simplesmente aumentar a taxa de juros. Uma empresa de empréstimos que cobra uma taxa mais elevada terá menos clientes, por um lado, e os clientes que pagam a maior taxa normalmente são mais propensos a não pagar. As fotos permitiram à empresa atrair mais clientes a taxas elevadas *sem* aumentar o risco de inadimplência. Este é o poder do gênero.

48. A culpa é da testosterona

Terence Burnham, do Programa para Dinâmica Evolucionária de Harvard, realizou um experimento muito discutido sobre testosterona e negociação. Foi um jogo do ultimato no qual os proponentes tinham US\$40 para dividir. Eles tinham que escolher entre guardar US\$15 para si (deixando US\$25 para o outro participante) e guardar US\$35 para si (e oferecer US\$5 ao parceiro). Isso forçava o proponente ou a ser mais generoso do que ele provavelmente queria ser, ou ser perigosamente mesquinho, praticamente convidando a um veto. A outra novidade foi que todos os jogadores eram do sexo masculino, e que haviam enviado amostras de saliva para testar seu índice de testosterona. Isso permitiu que Burnham analisasse o comportamento do jogo pelo nível de testosterona.

De sete respondentes classificados como tendo níveis altos de testosterona, cinco rejeitaram a oferta ofensivamente baixa de US\$5. Dos 19 outros homens, de nível de hormônio médio ou baixo, apenas um rejeitou a oferta de US\$5. Uma minoria com alto nível de testosterona representou 80% dos vetos.

Este resultado é instigante porque o veto é o núcleo emocional do jogo do ultimato. Todo o restante decorre dele por mera lógica. Os proponentes são “generosos” por se precaver contra o veto. Diferenças de gênero em um jogo podem refletir uma crença comum de que as mulheres são menos propensas ao veto. Comportamento semelhante existe sempre que as pessoas definem um preço. O participante que veta exemplifica o negociador que abandona a mesa de negociação; o sujeito enfezado que cancela a TV a cabo porque a empresa aumentou os preços; o contestador que prefere a falência pagando os altos honorários advocatícios do que pagar seus impostos. Ele é o consumidor sensível ao preço final, alguém disposto a rejeitar um preço demasiado elevado, mesmo a um custo ruinoso para si mesmo.

Em geral, ele é um homem.

Burnham acredita que os participantes vetem para evitar parecerem submissos. Conceitos como dinheiro e lógica e justiça surgiram tarde na evolução humana. O comportamento emocional visto no jogo do ultimato e na definição de preços no mundo real possivelmente está fundamentado em motivos mais básicos e biológicos. Em sociedades mercantis, o dinheiro é um meio de dominação social, uma forma de os machos alfa impressionarem potenciais companheiras por castrar ritualmente seus rivais. Não é por acaso que um homem que paga um preço alto demais “se ferra”.

A ameaça de um veto tem um efeito dissuasor desproporcional em relação à frequência com que este é exercido. Todo mundo fica menos inclinado a fazer ofertas injustas e definir preços injustos, porque sabe que também será afetado. Nesse sentido, a minoria com altos níveis de testosterona ajuda a criar o nosso mundo de preços.

A testosterona é responsável pelo desenvolvimento sexual masculino e pela libido em ambos os sexos. Ela desempenha um papel importante nos comportamentos de dominância social. A expressão “veneno da testosterona” evidencia a crença comum de que hormônio masculino em excesso leva à agressão impulsiva e gratuita. Quase tão antigo quanto essa ideia é o ceticismo sobre ela. A maioria dos experimentos foi realizada em animais, e a pesquisa com humanos muitas vezes faz parte de políticas de gênero. Alguns temem que um elo entre testosterona e agressividade poderia “desculpar” os homens por um comportamento injustificável. (Alguns acreditam que essa atitude forneceria provas científicas de que os homens são porcos.)

Na melhor das circunstâncias, é um desafio isolar os efeitos de um hormônio no comportamento humano. Sabe-se que os níveis de testosterona afetam o comportamento e vice-versa. Depois que os torcedores brasileiros viram seu time vencer a Itália na Copa do Mundo de 1994, os níveis de testosterona dos brasileiros subiram, afirma um estudo, enquanto os dos italianos caíram. Resultados semelhantes foram relatados para negociadores da bolsa de Londres, tanto os bem quanto os malsucedidos.

Em animais e seres humanos, parece haver mais evidências relacionando a testosterona com reações agressivas (à provocação de

outra pessoa) do que com iniciar conflitos. Um estudo sueco na década de 1980 não conseguiu encontrar evidências de que jovens com altos níveis de testosterona eram mais propensos a brigar com outros garotos. Descobriu sim que eles eram mais propensos a responder de maneira ofensiva aos professores.

Houve experiências com o jogo do ultimato em que os participantes receberam doses de testosterona. “Nós essencialmente criamos machos alfa no estudo”, afirma o neuroeconomista Paul Zak da Universidade Claremont Graduate. No jogo de ultimato, a testosterona administrada tem aproximadamente o mesmo efeito que a de ocorrência natural, tornando os participantes mais inclinados a vetar ofertas baixas.

A psicóloga de Harvard Elena Kouri e colegas criaram um jogo em que cada jogador sentava-se isolado na frente de um botão. Eles eram informados de que, ao pressionar o botão, poderiam reduzir a quantidade de dinheiro pago a um parceiro invisível. O parceiro tinha um botão semelhante e poderia retaliar, reduzindo o retorno do sujeito. O jogo era, assim, como um impasse nuclear. Ninguém queria ser o primeiro a apertar o botão.

Apenas para tornar as coisas mais interessantes, o grupo de Kouri disse aos sujeitos que seu parceiro *tinha* apertado o botão. Os indivíduos que receberam testosterona estavam mais inclinados a retaliar pesado, seguidamente apertando o botão. No entanto, o grupo da testosterona não estava mais propenso do que o grupo placebo a ser o *primeiro* a apertar o botão.

A dominância social é algo relativo. O macho alfa é aquele que tem mais (mulheres, dinheiro, poder) do que qualquer outro no grupo. Os números absolutos não importam tanto. Quando dois veados lutam por uma fêmea, o objetivo não é uma solução de ganhar-ganhar. É ter melhor desempenho do que o outro macho. Coloque isso no contexto do jogo do ultimato: não adianta nada ganhar US\$0,05 quando o rival ganha US\$0,95. Melhor que nenhum dos dois ganhe nada. Essa é a perspectiva que a testosterona promove.

É como aquela piada sobre um caçador na floresta que veste um par de tênis caro da Nike. “Ei, por que os tênis de corrida?”, perguntou seu amigo.

“Para o caso de encontrarmos um urso-pardo”, disse o homem.

“Você acha que pode correr mais rápido que um urso?”

“Eu não preciso correr mais rápido do que um urso”, explicou o

homem. “Só preciso ser mais rápido do que você.”

Então, tudo bem, você está negociando um preço e gostaria de saber até que ponto pode ser agressivo. Seria útil saber o nível de testosterona do outro cara, certo? Você talvez consiga alguma pista só olhando para o dedo anelar dele.

1. *Procure por uma aliança.* Estudos mostram que os [homens casados têm níveis mais baixos de testosterona](#) do que homens solteiros.

2. *Confira quanto o dedo anelar é maior em relação ao dedo indicador.* A razão entre o dedo anelar e o indicador é determinada por exposição pré-natal aos andrógenos que determinam o sexo. Uma série de estudos recentes tem relatado que os homens com dedos anelares longos (em relação aos indicadores) se destacam nos esportes competitivos e nos negócios, e são mais propensos a rejeitar ofertas baixas no jogo do ultimato. [Um grupo da Universidade de Cambridge liderado por John Coates analisou operadores da bolsa de valores e identificou correlações entre a razão dedo anelar/dedo indicador e o sucesso comercial, e também entre os níveis de testosterona e o sucesso comercial.](#)

Como uma possível regra, você talvez tenha melhor sorte na condução de uma negociação difícil com um homem cujo dedo anelar é curto (em comparação com o indicador) e tem uma aliança.

49. *Liquid Trust*

Muitos hormônios vêm em pares tipo yin e yang. Para as decisões de preços, a testosterona parece ter um complemento em oxitocina. Isolada por Vincent du Vigneaud em 1953, a oxitocina é liberada naturalmente durante o parto e a amamentação. Ela ajuda a promover um vínculo emocional imediato entre mãe e filho. Ambos os sexos produzem oxitocina, e como a testosterona, ela é tanto causa quanto efeito do comportamento. Os níveis de oxitocina aumentam durante o sexo e outras formas de intimidade. Quando administrada no laboratório, a oxitocina aumenta o comportamento de confiança nas decisões de dinheiro.

Paul Zak recebeu os créditos por cunhar o termo “neuroeconomia”. Ele descobriu que a aplicação de oxitocina nos participantes do jogo do ultimato aumenta maciçamente a generosidade. Em um experimento realizado em 2007 com Angela Stanton e Sheila Ahmadi, [a oxitocina impulsionou em 21% as ofertas dos proponentes \(de uma média de US\\$4,03 com um placebo, para US\\$4,86 com a oxitocina\).](#)

A oxitocina não afeta as ofertas aceitáveis mínimas do respondente (como a testosterona). O grupo de Zak também tentou um jogo do ditador e não encontrou efeito significativo para a oxitocina. Sua conclusão foi que a oxitocina afeta as decisões *estratégicas* de dinheiro, aquelas em que alguém tem de considerar como suas ações farão a outra pessoa se sentir. Quando os níveis de oxitocina são altos, os proponentes são mais empáticos, e isso promove a generosidade.

[O interesse de Zak em decisões de preços data do ensino médio. Ele estava trabalhando em um posto de gasolina perto de Santa Bárbara quando um cliente chegou e disse que tinha encontrado um colar de pérolas no chão do banheiro. Será que alguém reclamou que tinha perdido? Logo o telefone tocou, e o interlocutor disse que tinha perdido o colar, que fora comprado como um presente para sua](#)

esposa. Zak contou que o colar fora encontrado. Ótimo, respondeu o sujeito, prometendo uma recompensa de US\$200. Ele estaria lá em 30 minutos. Enquanto isso, o rapaz que encontrou o colar anunciou que tinha uma entrevista de emprego importante e que precisava partir. Ele concordou em dividir o prêmio com Zak, meio a meio. Zak concordou, passando-lhe US\$100 do caixa em troca do colar de pérolas. Não precisa dizer que o cara que “perdeu” as pérolas até hoje não apareceu por lá. O colar valia cerca de US\$2. Este “jogo do ultimato” também é o golpe clássico, e um dos mais antigos da história.

Vale a pena lembrar disso ao avaliar alguns dos produtos inspirados pela pesquisa de Zak. Os varejistas da internet agora estão vendendo sprays de oxitocina para os vendedores que esperam fechar mais e melhores acordos. (Zak, é claro, não tem nada a ver com os produtos.) Um spray desse tipo, com o nome promissor de *Liquid Trust* [Confiança líquida], custa US\$49,95 para um suprimento de dois meses (“Garantia de satisfação total ou seu dinheiro de volta”). O site inclui a gama habitual de testemunhos, [um deles de um barman que afirma: o spray fez suas gorjetas aumentarem cinco vezes](#). Ele oferece o seguinte conselho:

COMO OS VENDEDORES DEVEM USAR O *LIQUID TRUST*:

Aplique o produto toda manhã após o banho.

Use-o com sua colônia ou perfume favorito.

Ao longo do dia, você exalará um ar inodoro de oxitocina.

Seja você mesmo em reuniões de vendas e descubra como potenciais clientes estarão ávidos por fechar negócios. Em vez da desconfiança, eles agora se sentirão estranhamente atraídos por você e seu produto.

Você envia cartões de agradecimento para seus clientes e clientes potenciais? Borrife um pouco de *Liquid Trust* no envelope e veja a mágica acontecer. Mesmo que eles não sintam o cheiro, o *Liquid Trust* está ali e trabalha para aumentar a confiança em você.

O efeito da oxitocina no jogo do ultimato é tão sensacional que,

acredito eu, poucos pesquisadores duvidam que ele poderia, em princípio, afetar as decisões de negócios. Essa parte não é necessariamente maluquice. O que de fato é loucura é o frasco de spray. Nas experiências de Zak, 40 unidades internacionais (U.I.) de oxitocina foram pulverizadas diretamente nas narinas. Boa sorte ao explicar isso ao cliente de Buffalo. O marketing do produto supõe que você pode usá-lo como um spray botânico para atrair dinheiro. Não é bem assim. A oxitocina não é volátil. Borrifar o líquido em você ou em uma nota de agradecimento não vai ter muito efeito em outra pessoa. A maior parte dos usos recomendados exporia o usuário mais do que a “vítima” insuspeita. Mesmo se o spray cumprisse sua promessa, o usuário seria o único disposto a oferecer mais.

50. O clube de um milhão de dólares

Em 1997, uma subsidiária da General Electric fez uma oferta salarial estranhamente generosa. Jerry Seinfeld, estrela do seriado da NBC, anunciou a sua intenção de parar. Ele estava recebendo uma remuneração sem precedentes de US\$1 milhão por episódio. A NBC respondeu com uma [oferta de US\\$5 milhões por episódio se Seinfeld fizesse mais uma temporada](#).

Não deu certo. A NBC estava ganhando em torno de US\$200 milhões por ano com a propaganda e a distribuição de *Seinfeld*. Isso significava que cada um dos 22 episódios de uma temporada do programa gerava cerca de US\$9 milhões de lucro. Em vez de abrir mão dessa fortuna, a rede estava disposta a ser hiperjusta — repassar mais da metade de seu lucro à estrela do programa.

Seinfeld não aceitou. Ele se manteve firme em sua intenção de parar, enquanto o programa ainda estava engraçado. Inevitavelmente, a notícia da oferta feita pela NBC vazou. Logo estava em todos os noticiários de entreteni-

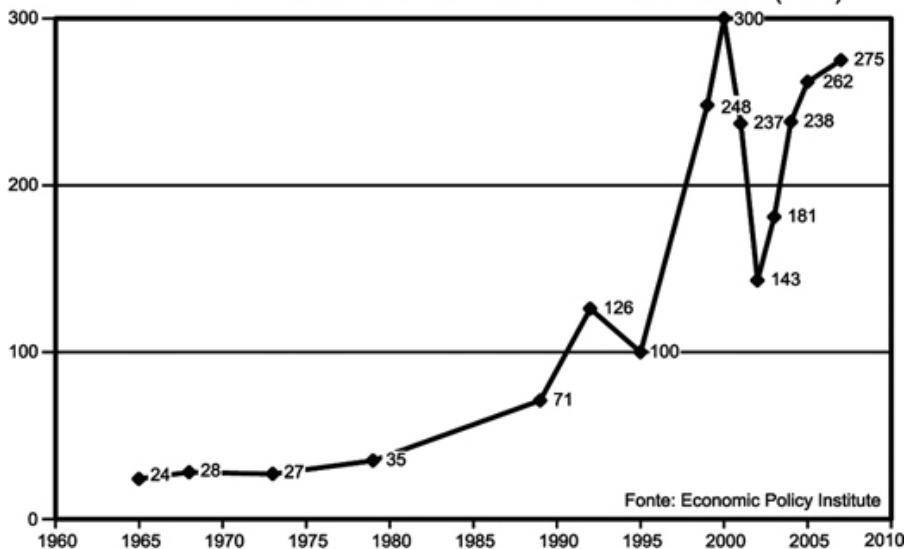
mento. A alta direção da rede provavelmente esperava que todos percebessem que *Seinfeld* era um caso especial e que uma oferta perfeita de US\$5 milhões não criaria precedente.

[Os atores em todos os níveis da cadeia alimentar da TV pensavam o contrário. Ao longo dos próximos anos, demandas por aumentos salariais de estrelas e coadjuvantes cresceram como nunca.](#) Em 2002, os principais atores do seriado *Friends* coletivamente negociaram salários de US\$1 milhão por episódio. Isso era US\$1 milhão para cada um dos seis “amigos”. Ray Romano ganhava US\$800 mil por episódio de *Everybody Loves Raymond*, e Kelsey Grammer, de *Frasier*, estava no topo da lista, com US\$1,6 milhão por episódio. James Gandolfini desistiu de *Família Soprano* depois que descobriu que ele era o único que ganhava tanto quanto a empregada em *Frasier*.

Quanto vale uma estrela de TV? Aliás, quanto vale um mestre de obras, um jogador de futebol ou o presidente dos Estados Unidos? A economia do trabalho trata os salários como resultado de uma compensação fundamentada entre a oferta de talento e a demanda por ele, ou entre o desejo de lazer e o desejo de ter dinheiro para comprar as coisas. Mais recentemente, os economistas comportamentais vêm defendendo a ideia de que os salários podem ser tão arbitrários quanto os preços. “Suspeitamos que os assalariados não têm uma boa noção de quanto vale seu tempo quando se trata de uma compensação entre consumo e lazer, nem sequer têm uma ideia muito precisa do que eles poderiam ganhar em outras empresas”, escreveram Dan Ariely, George Loewenstein e Drazen Prelec. “Em outras palavras, os trabalhadores se preocupam com mudanças no salário, mas são relativamente insensíveis em níveis absolutos ou relativos ao que os trabalhadores comparáveis ganham em outras empresas.” Eles observam que a arbitrariedade coerente de salários é tacitamente reconhecida em um antigo adágio: Um homem rico é aquele que ganha US\$100 a mais que o marido da irmã de sua esposa.

O salário ajustado pela inflação de pessoas com as mais altas rendas tem variado fantasticamente. Considere os CEOs. O Economic Policy Institute [Instituto de Política Econômica] dos Estados Unidos calcula uma série de índices amplamente divulgados. De acordo com o instituto, em 2005, os principais executivos dos Estados Unidos estavam ganhando cerca de 1,8 vezes mais do que sua contraparte no Reino Unido, e 4 vezes mais do que os CEOs japoneses. Outra referência é a relação entre os salários dos CEOs norte-americanos e os de um trabalhador médio (ver a seguir). Em 2007, este número ficou em 275. E já mudou muito. Era por volta de 50 na era Reagan e 25 na década de 1960.

Razão entre o salário de CEO e de um trabalhador médio (EUA)



No início da década de 1990, o senador Ted Kennedy liderou um coro repudiando o aumento. O salário dos trabalhadores médios havia praticamente mantido o ritmo da inflação na geração anterior, enquanto a remuneração dos CEOs tinha duplicado. O Congresso dos Estados Unidos respondeu com uma lei de 1993 eliminando certas deduções tributárias acima do limite salarial de US\$1 milhão.

Em vez de frear os salários dos CEOs, o limite de US\$ 1 milhão parece ter funcionado como uma âncora. A lei transmitiu para as partes mais atrasadas do mundo corporativo a ideia que salários de sete dígitos eram *possíveis* (então por que não o *meu*?). Em 1989, quatro anos antes da lei, a proporção era 71. Em 2000, subiu para cerca de 300. “No hall da fama de consequências não intencionais, isso tem que aparecer logo no topo”, disse Nell Minow da Corporate Library, um grupo de fiscalização gerencial.

A guerra de classes entre os trabalhadores e a administração abriu uma nova frente, entre a administração e os acionistas. Em resposta às preocupações dos acionistas sobre o pagamento supostamente insustentável dos CEOs, a Comissão de Valores Mobiliários (SEC) emitiu novas regras de divulgação sobre a remuneração de executivos. “Eu realmente acreditei que [salários] cairiam, porque a divulgação seria tão embaraçosa”, lembrou Graef Crystal, um dos arquitetos dessas regras de divulgação. “Mas o fato é que quando alguém está

faturando US\$200 milhões, ele não tem a menor vergonha.”

Como ex-CEO da Apple, Steve Jobs recebia um salário de US\$1 por ano. Sua remuneração real vinha principalmente na forma de ações restritas adquiridas. Esse valor chegou a US\$647 milhões em 2006, ou cerca de 11,6% do lucro de US\$5,60 bilhões da Apple. A Apple garfava cerca de um décimo de tudo o que faturava.

A “teoria do Cavaleiro Solitário” afirma que o CEO é o principal responsável pelo valor de mercado das ações de sua empresa. Não é muito difícil de acreditar nisso com Jobs e a Apple; os dois são quase sinônimos na mente do público. Em 2008, uma sucessão de rumores, teleconferências e vazamentos sobre a saúde supostamente debilitada de Jobs abalaram o valor das ações da Apple. Alguns estudos estatísticos pretendem encontrar uma forte correlação entre o valor dos principais executivos empresariais e o valor das ações, até mesmo para o CEO comum, não tanto em evidência quanto Jobs.

Aceite a teoria do Cavaleiro Solitário, e praticamente qualquer salário de CEO se torna concebível. O exemplo perfeito é Jack Welch. Em seus 20 anos na GE, o valor de mercado da empresa subiu de US \$14 bilhões para US\$500 bilhões. “Quanto vale um CEO por ter conseguido essa proeza?”, perguntou recentemente o economista Walter E. Williams da Universidade George Mason. “Se Welch fosse pago a mísera metade de 1% do aumento de valor da GE, a sua remuneração total teria chegado a quase US\$2,5 bilhões, em vez das poucas centenas de milhões de dólares que ele realmente recebeu.”

O problema com essa teoria é que é difícil dizer quanto do aumento foi devido a Welch e quanto se deve à sorte (por falta de uma palavra melhor). Somente a inflação teria dobrado o valor da GE de 1981 a 2001. Presumivelmente, Welch não merece crédito por isso. Ele também não merece muito (algum?) crédito pela alta no mercado que aumentou nove vezes o valor das ações da S&P naquele período. Em termos de legado, Welch teve a sorte incrível de se aposentar na hora certa, cinco dias antes do 11 de Setembro. A GE era proprietária de companhias de seguros que perderam US\$600 milhões em sinistros ligados à queda das torres do World Trade Center e bilhões ao longo dos anos seguintes. Mas esse não era problema de Welch, nem os mercados miseráveis da década de 2000.

Sob o sucessor de Welch, Jeff Immelt, o valor de mercado da GE caiu para cerca de US\$96 bilhões. Você pode dizer que Immelt é o Jack Welch Bizarro. Em sua administração, mais de 80% do patrimônio dos acionistas desapareceu no ar. Pela teoria do Cavaleiro Solitário, *a culpa é toda de Immelt*.

Isso é ridículo. *Immelt é um gestor talentoso e trabalhador, alguns dizem que é tão bom quanto Welch era*. Immelt provavelmente não teria muita paciência com a ideia de que ele deveria reembolsar os acionistas da GE por suas perdas em vez de receber seu salário. Ele insistiria em dizer que a queda no valor das ações da GE foi uma questão de *timing* ruim ou má sorte. Quanto do sucesso de Welch se deve à boa sorte? Existe alguma maneira de dizer?

Aparecendo no programa *Hardball* da MSNBC, em 2006, Welch invocou a analogia populista favorita do mundo corporativo. Os CEOs são como jogadores de beisebol, dizia Welch. *“Será que essas pessoas deveriam servir de parâmetro? Todo mundo está com seu talão de cheques e carteira em mãos tentando conseguir alguém, e os agentes estão faturando alto. Eles têm três semanas. Não é diferente, Chris.”*

O âncora do programa, Chris Matthews, prestativamente lembrou de uma história famosa de Babe Ruth. Perguntado por que ele ganhava mais dinheiro do que o presidente, Babe supostamente respondeu: “Eu tive um ano melhor do que ele.”

Na verdade, os salários de beisebol são tão mistificadores quanto os dos CEOs. Em 1922, Babe Ruth se tornou o primeiro jogador a ganhar US\$50 mil por ano. Isso é cerca de US\$640 mil em dólares atuais. Em 2000, Alex Rodriguez assinou um contrato de 10 anos dando a ele mais de US\$25 milhões por ano. Quando você ajusta para a inflação, A-Rod está recebendo 49 vezes o que Babe ganhava. Por quê? Não pode ser apenas os esteroides. Nem Rodriguez nem o beisebol tem a força na cultura *pop* que Babe e o jogo tiveram no passado. Desde a década de 1920, a população dos Estados Unidos aumentou (cerca de 3 vezes) e a televisão ampliou o público de beisebol e as receitas publicitárias. Ainda assim, existe um número incrivelmente maior de possibilidades de aproveitar seu tempo de lazer nos dias de hoje.

Vamos usar os salários de beisebol como exemplo, ajustá-los para a inflação e dividir pelo salário também já ajustado de Babe Ruth em 1922. Chame o resultado de “Razão de Babe Ruth”. A tabela mostra que os salários inflacionaram mesmo com o beisebol se tornando uma

parte cada vez menor do universo esportivo e de entretenimento.

Ano	Jogador	Salário (em dólares)	Razão de Babe Ruth
1922	Babe Ruth	<i>US\$50.000</i>	1.00
1947	Hank Greenberg	<i>US\$100.000</i>	1.49
1979	Nolan Ryan	<i>US\$1.000.000</i>	4.63
1991	Roger Clemens	<i>US\$5.380.000</i>	13.27
2000	Alex Rodriguez	<i>US\$25.200.000</i>	49.17

Existe uma grande coerência nas estruturas salariais. Os jogadores das principais ligas ganham mais do que os das ligas menores, e Immelt ganha mais do que seus vice-presidentes, que ganham mais do que o cara que fabrica as lâmpadas na linha de montagem. A arbitrariedade dos salários, no entanto, é menos clara. Nós todos gostamos de pensar que a garra prevalece sobre a sorte e que o talento da “estrela” pode transformar completamente um clube de futebol ou beisebol ou uma empresa multinacional. Mas é difícil provar isso, e muito menos colocar um preço nisso.

Na prática, os altos salários ficam a cargo de poucos. O restante de nós dá de ombros e imagina que os números não podem ser totalmente insanos. Isso não é só oferta e demanda, é ancoragem e ajustamento.

51. O pernicioso Sr. Mercado

Tarde da noite, você está mudando de canal e vê um comercial para um produto novo e surpreendente. É uma pequena caixa preta que, exatamente uma vez por ano, imprime uma nota de dólar novinha em folha. É perfeitamente legal, afirma o rapaz da propaganda, e você pode gastar o dólar do jeito que quiser. A caixa produzirá US\$1 este ano, no próximo ano, no ano seguinte, e assim por diante — para sempre! Quanto você pagaria por um produto como este?

Uma forma de avaliar o valor da caixa é imaginar como você poderia gastar US\$1 por ano. Um presente de Natal baratinho para alguém que você não gosta muito... um sanduíche gigante no verão que vem... Você provavelmente vai concluir que vale a pena pagar pelo menos US \$1 pela caixa. O dinheiro será recuperado no primeiro ano e o restante será lucro.

Você pode também imaginar que a caixa vale menos do que a sua expectativa de vida atual em dólares, uma vez que limita o número de notas de dólar que se pode acumular. (Aliás, a caixa continua funcionando mesmo depois da morte do proprietário que a adquiriu, e você está autorizado a deixá-la de herança para quem quiser.)

O preço que você vai pagar pela caixa deve ter algo a ver com a sua capacidade de obter gratificação posterior. Isto é, você está abrindo mão do seu suado dinheiro *agora*, na forma do preço de compra, para desfrutar de um fluxo de ganhos *mais tarde*. Alguém focado no presente — o sujeito que está sempre estourando o limite dos cartões de crédito — talvez não esteja interessado na caixa. Alguém com uma visão de longo prazo talvez esteja disposto a pagar um preço relativamente alto.

Uma coisa é clara. Não há preço indiscutivelmente certo. Se você fosse realizar uma experiência de ancoragem, provavelmente

descobriria que poderia manipular os preços. Caso o público do comercial insistisse em comprar a caixa por US\$2, a maioria dos espectadores provavelmente aceitaria como um preço razoável. Caso a maioria decidisse que a caixa vale US\$60, este valor seria razoável também.

Benjamin Graham, o lendário fundador do investimento em valor, tinha uma resposta simples para o valor de uma caixa preta produtora de US\$1 por ano: US\$8,50. Graham estava realmente falando de ações. Uma ação produz um fluxo de ganhos futuros. Divida o preço da ação pelo lucro por ação, e você terá o índice Preço-Lucro (P/L). Ele informa o quanto os compradores estão pagando por US\$1 de renda futura. Como a caixa preta produz uma renda de US\$1 por ano, o preço que você paga por ela, em dólares, seria igual ao seu índice P/L. Na análise de Graham, a ação de uma empresa sem crescimento de lucros deve vender ao índice preço-lucro de 8,5.

Graham representou a psicologia de preços dos investidores no personagem “Sr. Mercado”. Ele é um idiota bem-intencionado que aparece em sua porta todos os dias úteis oferecendo-se para comprar ou vender ações. Todos os dias, o preço do Sr. Mercado é diferente. Embora ele seja persistente, você não precisa se preocupar em ofendê-lo. Quer aceite a oferta ou não, o Sr. Mercado certamente estará de volta no dia seguinte com um novo preço.

Segundo Graham, o Sr. Mercado realmente não sabe quanto valem as ações. O investidor inteligente pode lucrar com isso. Um dia, o Sr. Mercado vai se oferecer para comprar suas ações por mais do que elas valem. *Você tem que vender!* No outro dia, vai oferecer ações por menos do que elas valem. *Você tem que comprar!*

Funcionou para Graham e alguns de seus discípulos, como Warren Buffett. Seguir os conselhos de Graham é mais fácil na teoria do que na prática. Em períodos de alta no mercado, menos gentilmente conhecidos como bolhas, o Sr. Mercado aparece todos os dias cotando preços nas alturas que só parecem aumentar. A maioria dos investidores acredita que é impossível ignorar o canto da sereia. Como poderia o Sr. Mercado estar tão errado, dia após dia?

Já em 1982, o economista de Stanford Kenneth Arrow identificou o

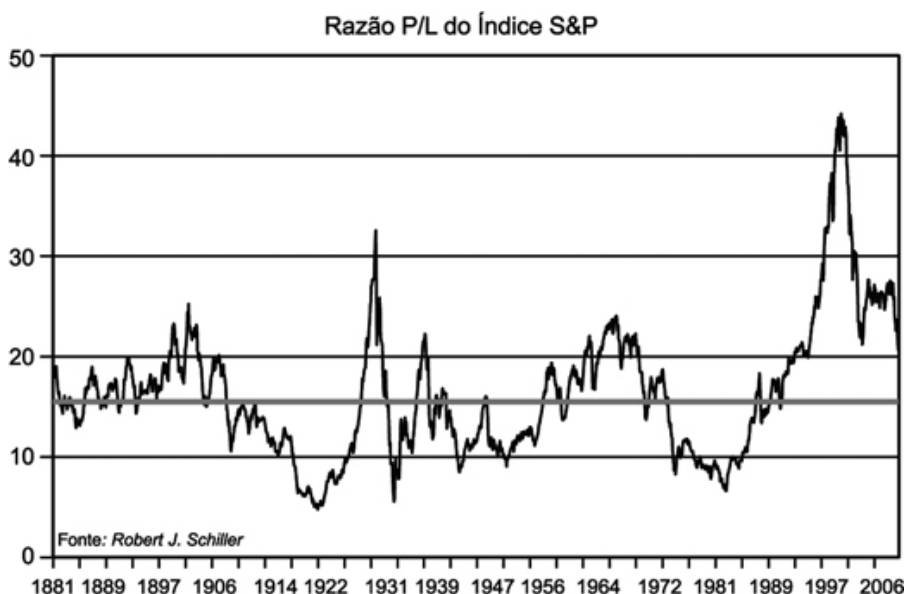
trabalho de Tversky e Kahneman como uma explicação plausível para as bolhas do mercado de ações. Lawrence Summers abordou este tema em um artigo de 1986, “Does The Stock Market Rationally Reflect Fundamental Values?” [O mercado de ações reflete racionalmente valores fundamentais?]. Summers (chefe do Conselho Econômico Nacional do governo Obama) foi o primeiro a defender a ideia de que hoje pode ser chamado de arbitrariedade coerente dos preços das ações. Todos os dias, o mercado reage imediatamente às últimas notícias econômicas. O “passeio aleatório” dos preços tem sido citado como prova de que o mercado conhece os verdadeiros valores. Como os preços das ações já refletem tudo que se sabe sobre os lucros futuros de uma empresa, só o fluxo imprevisível de notícias financeiras, boas e ruins, pode alterar os preços.

Summers astutamente apontou que esta “prova” não se sustenta. O passeio aleatório é um *presságio* do modelo de mercado eficiente, assim como perder o seu trem é um presságio da teoria de que sexta-feira 13 é o dia do azar. Não é possível provar, uma vez que pode haver outras causas que produzam o mesmo efeito. Summers esboçou uma, um modelo em que os preços das ações têm um forte componente arbitrário mas se ajustam de forma coerente às notícias financeiras do dia.

A ideia de Summers é assustadora. Ele propõe que os preços das ações poderiam ser uma alucinação coletiva. Quando os investidores deixam de acreditar, tudo desmorona. “Quem sabe qual deveria ser o valor do índice Dow Jones Industrial Average?”, perguntou Robert Shiller, de Yale, em 1998. “Realmente ‘vale’ 6 mil hoje? Ou 5 mil ou 7 mil? Ou 2 mil ou 10 mil? Não há nenhuma teoria econômica consensual que possa responder a essas perguntas.”

O gráfico da página a seguir mostra a história da razão preço-lucro das ações do índice S&P. O S&P é um índice calculado a partir das 500 empresas que atualmente representam cerca de três quartos do total de investimento norte-americano em ações domésticas. Como o preço de uma caixa preta, o índice P/L representa a capacidade de adiar a gratificação. Você pode pensar que esta capacidade seria uma constante da natureza humana ou então u que muda lentamente em função da cultura de consumo americana. O quadro conta uma história diferente. O traçado no gráfico é a razão P/L (usando remuneração média dos últimos dez anos, uma medida que

Shiller usa). Para referência, a linha grossa cinza mostra a média histórica do índice P/L de cerca de 16. No século passado, o índice P/L da S&P variou de menos de 5 (em 1920) para mais de 44 (em 1999).



Parte da variação é razoável. O mercado está tentando prever os resultados *futuros*. Quando as perspectivas de crescimento dos lucros são boas, o índice P/L deve ser maior e, quando o panorama é sombrio, ele deve ser menor. As taxas de juros e os impostos também afetam a razão. Mas observadores de Graham a Shiller argumentaram que boa parte da variabilidade da razão se deve a mudanças de humor dos investidores. Se o índice P/L e os números de volume de vendas fossem dados digitalizados, qualquer consultor de preços concluiria que os “consumidores” dos lucros corporativos têm uma demanda extremamente inelástica. Em linhas gerais, esta foi a avaliação de Graham. Ele acreditava que a maioria dos investidores toma decisões emocionais de entrar ou sair do mercado sem se importar muito com o preço.

Existem diversos trabalhos experimentais sobre a psicologia dos preços de mercado. Colin Camerer usou o Laboratório da Caltech de Economia Experimental e Ciência Política para criar mercados de ações supersimplificados. O laboratório é criação de Charles Plott, um

dos economistas que replicaram a inversão de preferências. Consiste em uma grade de cubículos, cada uma com um computador. Cada tecla ou ação do mouse é gravada e arquivada por software. No final de um experimento, o pesquisador pode reproduzir tudo o que aconteceu como um filme TiVo'd.

Em um dos experimentos de Camerer, os participantes receberam duas ações de uma empresa de segurança virtual e algum dinheiro de verdade. Eles foram autorizados a comprar e vender as ações entre si ao longo de um período de 75 minutos. Tudo o que tinham de fazer era digitar ordens de compra ou venda. O software combinava compradores a vendedores e fechava transações. Os estudantes entenderam que sairiam com todo o dinheiro que conseguissem manter ou ganhar ao longo do experimento.

Uma vez que a segurança era imaginária, os participantes não conseguiam ver seu preço. Eles tinham que fazer sua própria oferta e pedir um preço. Camerer tornou o processo o mais fácil possível. Cada ação pagava um dividendo de US\$0,24 como um relógio a cada cinco minutos durante todo o experimento. Portanto, qualquer um que mantivesse as ações de Camerer durante todo o experimento coletaria exatamente 15 dividendos de US\$0,24 cada, para um total de US\$3,60. Pelos padrões de um investidor em valor estrito, a ação valia US\$3,60 no início e gerava US\$0,24 cada vez que gerava um dividendo. Um gráfico do valor da ação ao longo do tempo teria o aspecto de uma escada descendente.

Logo que a experiência começou, a ação era negociada a cerca de US\$3. Dez minutos mais tarde, o preço subiu para aproximadamente US\$3,50. Girou em torno desse valor praticamente durante todo o experimento. A realidade entrou em ação apenas nos últimos dez minutos. Com o fim se aproximando, os preços caíram.

Camerer entrevistou os participantes da experiência. “Eles diziam que sabiam que os preços estavam altos demais, mas que viam outras pessoas comprando e vendendo a preços elevados. Eu percebi que podia comprar, receber os dividendos e depois vender ao mesmo preço para algum outro tolo. E, claro, alguns deles estavam certos. Desde que saíssem antes de o preço despencar, eles ganhavam muito dinheiro à custa das pessoas pobres que ficavam de mãos vazias.”

Essa visão é conhecida como a “teoria do mais tolo”. As pessoas compraram ações de empresas de tecnologia no final da década de

1990 e de imóveis na década de 2000 não necessariamente porque achavam que os preços eram sensíveis, mas porque acreditavam que poderiam vendê-las com lucro para um tolo ainda maior.

E sobre os investidores em valor (aquelas almas raras que não são nem um pouco idiotas)? No experimento de Camerer, eles ficaram em segundo plano. Os investidores em valor teriam vendido suas duas ações logo, depois que o “verdadeiro” valor caísse abaixo de US\$3,50. Dali em diante, não teriam mais ações para vender e não tinham intenção de comprar aos preços que os vendedores estavam pedindo e conseguindo. Os investidores em valor, portanto, não tiveram efeito sobre o preço de mercado.

Depois de muitas repetições do experimento, Camerer aprendeu como ativar e desativar as bolhas. A melhor maneira de criar uma bolha é através da inflação. Camerer realizou experiências nas quais ele injeta dinheiro na economia virtual, assim como o governo faz, imprimindo dinheiro. Com mais dinheiro atrás do mesmo número de ações, os preços sobem. Camerer descobriu que ele pode trazer de volta o mesmo grupo de participantes e realizar o experimento novamente, desta vez *sem* inflação. “Se eles já viveram uma experiência inflacionária, então plantamos a crença em suas mentes de que os preços vão subir, assim como nuvens fazem chover”, explicou Camerer. O resultado é que “os preços sobem, por causa desta profecia que se autorrealiza com base em sua experiência comum”.

A experiência compartilhada também é fundamental para desativar essas bolhas. Realize o experimento, em seguida, chame de volta o mesmo grupo para uma repetição. Desta vez, os investidores se lembram da queda de preços do experimento anterior e são mais cautelosos. Eles não cotam preços tão altos, e começam a querer sair logo. A queda desta vez é mais suave e mais cedo. Tente a experiência pela terceira vez, e não há queda alguma. Os preços dificilmente se desviam do valor da linha do investidor.

O azar do mercado de verdade é que a memória é curta e entre uma bolha e outra decorre muito tempo. O público investidor como um todo nunca tem a oportunidade de tomar decisões, ver as suas consequências e mudar o seu comportamento conforme necessário. Não existe segunda chance na vida real, e os investidores estão condenados a repetir a Segunda-feira Negra.

52. Pelo amor de Deus

Em junho de 2007, o artista britânico Damien Hirst revelou a obra de arte mais cara do mundo. Intitulado *For the Love of God* (literalmente, Pelo amor de Deus), era uma caveira de platina incrustada com 8.601 diamantes legalmente obtidos. O preço pedido era de £50 milhões — cerca de US\$100 milhões, ou mais do que o produto interno bruto de Kiribati. “O crânio é extraordinário”, afirmou o artista pop Peter Blake, acrescentando a observação de cair o queixo de que “o preço parece justo”.

Hirst tinha construído uma carreira com base em preços criativos. Quando o colecionador Charles Saatchi encomendou para Hirst o tubarão em formaldeído original, *The Physical Impossibility of Death in the Mind of Someone Living* (1991) [Impossibilidade física da morte na mente de alguém vivo], o artista fixou o preço intencionalmente ultrajante de £50 mil. Esta quantia tinha como objetivo ser um chamariz publicitário, para impulsionar a carreira de um artista desconhecido. Funcionou. A manchete do *The Sun* foi “50 mil por peixe sem batatas fritas”, referindo-se ao tradicional prato inglês *fish & chips*. Em 2004, Saatchi vendeu o tubarão para o gestor de fundos de cobertura Steve Cohen por US\$8 milhões. O preço, sem dúvida, teria sido maior se o tubarão estivesse em melhor estado. Alguma coisa na mistura de formaldeído não estava certa, e o tubarão tinha deteriorado parcialmente. (Hirst o substituiu por um tubarão novo em folha para Cohen.) Em 2007, outras obras de Hirst de animais empalhados e armários de medicamentos vendiam regularmente por valores astronômicos de sete dígitos. O preço do crânio em 2007 foi exatamente mil vezes maior do que o tubarão de 1991. Hirst disse que só os diamantes do crânio valiam US\$24 milhões. “Queríamos colocá-los em todos os lugares”, explicou. “Eles ficam por dentro do nariz. Colocamos diamantes nos lugares mais inusitados.”

“É bonito?”, perguntou Alan Riding do *New York Times*. “Comparado com o quê?” Os críticos têm tido uma relação de amor e ódio com Hirst, e o crânio revelou os que o odiavam. “Como símbolo da estupidez e da cobiça humanas, uma caveira resplandecente é totalmente batida”, reclamou Richard Lacayo, da revista *Time*. O crítico londrino Nick Cohen provocou: “O preço é a arte”.

Os defensores de Hirst argumentaram que esse era o significado. O trabalho era um comentário sobre a insanidade do mercado de arte. Não foi por acaso que Hirst escolheu usar diamantes, um mineral cujo preço vem sendo mantido artificialmente alto por um cartel. Enquanto isso, os detratores de Hirst previram que o crânio não resistiria neste mundo. Seria mais fácil manter o valor dos diamantes do que a reputação de Hirst. Quem ficasse com a obra um dia poderia destruí-la e vender os diamantes.

A breve história do crânio é representativa desse esquivo fantasma: o preço. Poucos dias depois que a obra foi exposta na galeria White Cube, de Londres, Hirst anunciou que estava “quase vendida... havia alguém muito interessado”. A imprensa britânica citou o outrora ídolo pop George Michael como um possível comprador. Depois, as coisas se acalmaram. Parecia que a galeria estava tendo dificuldades em fechar o negócio. No final de agosto, foi anunciado que o crânio tinha sido vendido para um grupo de investimentos pelo preço total de £50 milhões. Um porta-voz da galeria se recusou a identificar os compradores ou a dar mais detalhes, exceto para dizer que os compradores planejavam revender a obra de arte em uma data posterior.

Revendê-la a um preço maior? Em qualquer caso, era estranho que os gênios financeiros tivessem pago o preço total. As galerias costumam oferecer um desconto aos grandes colecionadores. Alguém que compra a obra de arte mais cara do mundo parece se qualificar.

A identidade do comprador vazou. Eles eram ninguém menos que Damien Hirst, Jay Jopling (proprietário da galeria White Cube) e o contador de Hirst, Frank Dunphy. Mas não foi difícil entender o que aconteceu. O preço do crânio era uma âncora, uma maneira esperta de aumentar o valor de outras peças de Hirst. Se o crânio de US\$100 milhões nem chegasse a ser vendido não era tão importante quanto preservar a credibilidade do preço. Como um chamariz publicitário, o crânio foi muito bem-sucedido. O fato de ele não vender tornou-se

notícia. Assim, Hirst e companhia prepararam um acordo financeiro que lhes permitiu anunciar que o crânio tinha sido vendido pelo preço integral.

Provavelmente foi uma jogada inteligente. No dia 15 de setembro de 2008, a Sotheby começou uma venda sem precedentes de 223 novas obras de Damien Hirst (e de seu ateliê). Foi o dia em que o Lehman Brothers pediu concordata, mas 98% das obras foram vendidas. O lote mais caro era para a obra *Golden Calf*, também preservado em formaldeído com chifres e cascos folheados a ouro de 18 quilates. Foi vendido por £10,3 milhões, estabelecendo um recorde em leilão para Hirst. [O total de vendas em dois dias de leilão foi de £111,5 milhões, ou cerca de US\\$200 milhões.](#)

Quanto ao crânio, o contador Dunphy admitiu que ainda está à venda: [“A propósito, o preço dele agora seria o dobro.”](#)

53. Antídoto para ancoragem

Thomas Mussweiler, Fritz Strack e Tim Pfeiffer, da Universidade de Würzburg, conduziram uma experiência na qual levavam um carro de 10 anos de uso (um Opel Kadett E) para 60 mecânicos e revendedores de carros alemães. Um dos pesquisadores afirmou que sua namorada tinha amassado o carro e disse que estava discutindo se valia a pena consertá-lo ou não. Ele mencionou que achava que o carro valia 2.800 marcos alemães . “Em sua opinião, este é um valor muito alto ou muito baixo?” Ele então pedia ao perito que estimasse o valor atual do carro e os custos do conserto.

A estimativa média dos especialistas era que o valor do carro era 2.520 marcos alemães . Os pesquisadores repetiram a mesma lengalenga com um grupo diferente de mecânicos, desta vez dizendo que achavam que o carro valia 5 mil marcos alemães . A estimativa média desses especialistas era que o valor do carro era 3.563 marcos alemães . Isso é mais de 40% a mais. Até agora, esta foi mais uma demonstração de ancoragem entre profissionais do mundo real. Os mecânicos estavam com o carro de verdade bem diante deles. Ainda assim, foram influenciados por um preço mencionado ao acaso.

O objetivo da experiência de Würzburg era testar um antídoto para a ancoragem. É uma técnica chamada de “**considerar o oposto**”. Ouvir um valor alto para o carro induzia o mecânico a pensar nas razões que pudessem justificar o preço elevado. Essas razões permaneciam na memória ativa e de fácil acesso, fazendo com que as estimativas tendessem em direção à âncora.

Ao que parece, a ancoragem pode ser diminuída simplesmente pedindo aos mecânicos que pensassem em razões pelas quais a âncora pudesse estar *errada* (“considerar o oposto”). Para testar isso, os pesquisadores entrevistaram dois outros grupos de mecânicos. Depois que cada pesquisador dizia que achava que o seu carro valia 5 mil

marcos alemães (ou 2.800 marcos alemães), ele continuava: “Um amigo meu mencionou ontem que achava que este valor era alto demais (ou baixo demais). Quais são os argumentos contrários a esse preço, na sua opinião?”

A questão levava o mecânico a enumerar razões. Então, como antes, o pesquisador pedia ao mecânico que desse sua estimativa de valor do carro.

O mecânico com a âncora mais alta agora dava uma estimativa média de 3.130 marcos alemães (comparado com 3.563 sem a pergunta do antídoto). As pessoas com a âncora mais baixa estimavam uma média de 2.783 marcos alemães (*versus* 2.520 no grupo anterior). Em cada caso, “considerar o contrário” reduzia o poder da âncora e tornava as estimativas menos extremas. Além disso, os mecânicos que citavam mais motivos eram menos afetados pela âncora.

“Considerar o oposto” não é uma ideia nova. Em 1650, Oliver Cromwell fez um apelo famoso aos anciãos da Igreja da Escócia: “Rogo-vos por Cristo que considerem que podemos estar enganados!” Cromwell estava tentando convencê-los de que eles estavam errados em ameaçar a Commonwealth, apoiando Carlos II como rei. Suas palavras não surtiram efeito, embora tenham ecoado na história. Três séculos mais tarde, o juiz Learned Hand disse que o apelo de Cromwell deveria estar “escrito sobre os portais de todas as igrejas, escolas e tribunais, e, devo dizer, de todos os órgãos legislativos nos Estados Unidos”.

A ideia defendida pelo juiz Hand era que era preciso pensar bem antes de tirar conclusões precipitadas. Ao considerar de que forma o seu julgamento pode estar errado, você talvez identifique alguma razão ignorada e mude de ideia. Cromwell e Hand estavam falando do lado consciente da tomada de decisão. O grupo de Mussweiler acredita que “considerar o oposto” também afeta o lado intuitivo e automático da tomada de decisão. Ele pode diminuir o poder das âncoras sobre os preços. Isso pode ser útil em negociações nas quais nem sempre é possível oferecer um número primeiro.

Há uma explicação alternativa para estes resultados. Em metade dos casos, os pesquisadores interpelavam o mecânico com uma visão extremamente otimista do valor do carro. O mecânico talvez não

quisesse acabar com a alegria do cliente (“o cliente tem sempre razão”). O pesquisador dizia que só iria consertar o amassado se o valor do carro fosse suficiente para justificar o conserto. Qualquer mecânico que quisesse trabalhar teria razão para dar uma estimativa alta. Isso teria criado o mesmo efeito de ancoragem, o que torna impossível dizer quanto era heurística inconsciente e quanto eram habilidades conscientes de venda.

Da mesma forma, a menção do pesquisador de um amigo cético poderia ter sido considerada uma dica de conversação que ele não seria insultado por ter uma visão divergente. Ao incentivar a franqueza, o pesquisador talvez tenha contribuído para o padrão de resultados visto.

Para resolver isso, a equipe de Mussweiler fez um segundo experimento. Estudantes da Universidade de Würzburg foram solicitados a estimar as chances de os políticos alemães ganharem a próxima eleição. Perguntaram, por exemplo, se as chances do chanceler Kohl eram maiores ou menores do que 80%... e depois perguntaram quais eles achavam que eram suas chances. Isso mostrou o efeito de ancoragem habitual. Quando pediram a outro grupo de alunos que dessem primeiro três razões pelas quais achavam que Kohl perderia, o efeito de ancoragem diminuiu muito, assim como tinha sido com o experimento dos mecânicos de automóvel.

“Considerar o oposto” é fácil de aplicar. Quando um comerciante, fornecedor, agente ou empregador apresenta um número para você, respire fundo e não se comprometa até ter chance de pensar nas razões pelas quais esse preço pode não ser razoável. Transforme isso num jogo: tente pensar no maior número possível de razões.

Muitos empresários teimosos descartam esses exercícios considerando-os pensamento positivo (negativo). Mas a ancoragem é real e sempre poderemos nos beneficiar de qualquer ajuda recebida.

54. Sistema amigo

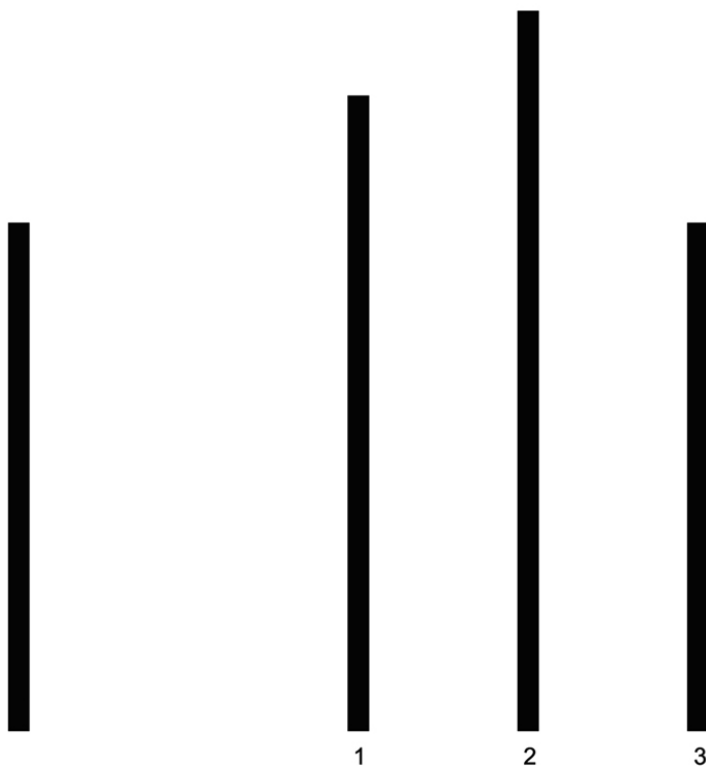
As concessionárias de veículos não gostam tanto da nova geração de compradores que aparece com um maço de folhetos. Hoje, qualquer pessoa com uma conexão à internet pode desvendar os mistérios dos lucros das concessionárias. Alguns dólares compram um relato bastante atualizado dos custos da concessionária por qualquer modelo e seus opcionais, incluindo encargos de entrega e descontos e outros incentivos não anunciados. As organizações que vendem a informação normalmente aconselham os compradores que 5% do custo real do revendedor são um lucro “justo”. Consequentemente, o comprador com folhetos informativos entra sabendo exatamente quanto pretende pagar. Ele é o oposto do “otário” e exige uma estratégia diferente.

Com esses clientes, a negociação envolve menos a definição de preços e mais fatos desafiadores. Os revendedores se tornaram mestres da negação. Eles insistem que a revista *Consumer Reports* está errada, que a internet está errada e que matemática do comprador está errada. As informações nos folhetos informativos estão desatualizadas (realmente, existem alterações diárias!); aquele determinado modelo está para chegar; não importa o que o folheto diga, outros compradores estão dispostos a pagar o preço pedido pela concessionária e até mais. O comprador que fez a lição de casa pode não acreditar em nada disso, mas é impossível desconsiderar completamente. Em determinado momento, o comprador acaba ficando cansado de ter todos os seus fatos e suposições razoáveis contrariados que acaba desistindo. Ele paga mais de 5% do custo. Talvez ele acredite nas negações do revendedor, ou talvez ele simplesmente não se importe mais.

Os compradores de carros são frequentemente aconselhados a usar o “sistema amigo”. Eles devem aparecer na loja com um cônjuge ou amigo para apoio moral e uma segunda opinião. O sistema amigo é

uma forma social de “considerar o oposto”. Seu amigo oferece uma opinião oposta à do vendedor, sempre que necessário. Entretanto, os compradores mais bem informados são os menos propensos a aproveitar o sistema amigo. Quando estamos armados com fatos, o apoio emocional pode parecer um luxo e não uma necessidade.

Um dos experimentos clássicos da psicologia social trata do sistema amigo. Em 1951, Solomon Asch, na época no Swarthmore College, publicou um estudo de grupo de pressão sobre as decisões. Os participantes do experimento, todos estudantes de graduação, sentaram-se em volta de uma mesa com oito outras pessoas que eles acreditavam ser participantes também. Esses outros eram cúmplices de Asch. O experimentador apresentava um “teste de visão” constituído por uma série de 18 diagramas simples. A figura a seguir é um fac-símile, reproduzido no tamanho real utilizado por Asch. Dê uma boa olhada na linha da extrema esquerda. Agora, qual das três linhas do lado direito tem o mesmo comprimento que a linha do lado esquerdo?



O grupo de cúmplices concordou por unanimidade que a resposta correta era... a linha de número 1. O experimento tinha como objetivo testar se o sujeito solitário seguiria a opinião escandalosamente errada do grupo.

Os cúmplices foram orientados a dar as respostas corretas para os dois primeiros diagramas, então alternar entre respostas erradas e certas nos diagramas seguintes. O verdadeiro sujeito do experimento estava sentado de forma a ser um dos últimos a responder. Nos casos cruciais, o sujeito falava depois de ouvir vários companheiros da mesa darem a mesma resposta *errada*.

Em geral, os sujeitos deram uma resposta errada em 32% dos casos. **Setenta e quatro por cento deram a resposta errada pelo menos uma vez, e uma minoria considerável cedeu à pressão dos pares em 3/4 dos casos.** Isso é incrível quando você considera como o exercício era simples. No grupo controle, sem cúmplices, praticamente todos deram a resposta certa o tempo todo.

Asch tentou descobrir em que acreditavam os sujeitos que cediam à opinião do grupo. Ele ouviu três categorias de explicação. Alguns disseram que as respostas erradas do grupo *pareciam* erradas, mas que eles acharam que o grupo podia estar certo.

Outro grupo de participantes disse a Asch que eles *sabiam* que estavam certos e que o grupo estava errado; eles simplesmente não queriam ser do contra.

Finalmente, houve uma minoria que realmente sofreu lavagem cerebral. Mesmo depois de Asch explicar o experimento, eles insistiram que viram as linhas da forma como o grupo relatou.

Os participantes que deram as respostas corretas muitas vezes confessaram que estavam em dúvida. **“Vocês *provavelmente* estão certos, mas talvez estejam errados!”**, disse um ao grupo durante o experimento. Mais tarde, depois de saber da verdade e se sentir “exultante e aliviado”, esta pessoa disse a Asch: “Não vou negar, às vezes tive vontade de dizer: ‘Dane-se, vou acompanhar a opinião do grupo.’”

Asch também fez experimentos envolvendo “amigos” simpáticos. Em um deles, havia dois sujeitos que não conheciam os protegidos de Asch. Isso teve um efeito dramático sobre a tarefa de comparação das

linhas. A porcentagem de respostas erradas caiu de 32% para 10,4%.

O sujeito que não sabia qual era a intenção do experimento e respondia primeiro não tinha o benefício de ouvir o outro dar a resposta correta. Ele às vezes cedia e acompanhava a resposta da maioria. Isso, por sua vez, tornava mais difícil para o segundo participante discordar. Asch, portanto, tentou outra configuração em que o “amigo” que respondia primeiro era um cúmplice instruído a dar a resposta correta. Isso reduziu pela metade a taxa de erro mais uma vez. A porcentagem de erros por parte do sujeito real foi reduzida pela metade, para 5,5%.

Asch tentou descobrir que tamanho o grupo precisa ter para convencer um sujeito solitário. A resposta foi de três participantes.

Quando o sujeito estava sozinho, praticamente todos deram a resposta certa. A situação não foi muito diferente quando o sujeito estava mano a mano contra um único cúmplice que dava a resposta errada (*O outro cara tá maluco!*). Quando eram dois contra um, a taxa de erro aumentou. O efeito máximo ocorreu com três cúmplices. Não mudou muito com números maiores. Neste caso, três é uma multidão.

Em uma concessionária de carros, a “verdade” é negociável. Levar um amigo seria uma boa ideia; levar dois amigos, alcançando esse limite aparentemente mágico de três, certamente não faria mal algum.

55. A teoria da indignação

Joan, uma menina curiosa de 6 anos, arrancou a tampa “à prova de crianças” de um remédio para alergia. Ela engoliu comprimidos suficientes para deixá-la internada vários dias no hospital. Os pais de Joan processaram o fabricante do remédio. No julgamento, os documentos da empresa apresentados como prova demonstravam que a instituição estava ciente de que suas tampas à prova de crianças, embora “geralmente eficazes”, tinham uma taxa de falha “muito maior do que qualquer outra na indústria”. A pobre Joan ficou “profundamente traumatizada com comprimidos de qualquer tipo. Quando os pais tentam fazê-la tomar remédios benéficos, como vitaminas, aspirina ou analgésicos, ela chora descontroladamente e diz que está com medo”.

Algun palpite sobre o valor atribuído para o caso pelos jurados de Austin, no estado do Texas? Que tal US\$22 milhões?

“Joan” não é uma criança de verdade, mas ela figurou em uma experiência intrigante conduzida por Daniel Kahneman, Davi Schkade e Cass Sunstein. Eles queriam ver se poderiam induzir os jurados a conceder indenizações absurdas como no caso *Liebeck vesus McDonald’s* por lesões que não eram assim tão graves. Eles também queriam testar uma solução simples e prática, uma forma de levar sanidade e justiça ao sistema penal norte-americano.

Em seu artigo de 1998, “Shared Outrage and Erratic Awards: The Psychology of Punitive Damages” [Indignação e indenizações erráticas: a psicologia dos danos punitivos], Kahneman, Schkade e Sunstein descrevem sua “teoria da indignação” com as indenizações concedidas pelos tribunais norte-americanos. Na verdade, afirmam os autores, os júris são experimentos psicofísicos em que os jurados estão avaliando a indignação que sentem diante das atitudes do réu. O problema é que são forçados a traduzir a indignação em dólares, uma

escala de magnitude sem nenhum padrão de comparação. “A imprevisibilidade das indenizações em valores brutos em dólares é gerada principalmente por diferenças individuais grandes (e possivelmente sem sentido) no uso da escala de dólar”, escrevem os autores.

Citando o trabalho de S.S. Stevens (uma autoridade anteriormente desconhecida dos estudiosos do direito), eles mostram que as indenizações estipuladas pelos júris têm muitas das características das escalas de magnitude. O erro ou o “ruído” nas estimativas psicofísicas aumenta em proporção com o tamanho da estimativa em si. Isto é verdade quer você esteja analisando as estimativas repetidas de um sujeito ou comparando as estimativas de diferentes pessoas. Com júris, isso significaria que os maiores valores de indenização tendem a ser os mais fora da média. Além disso, os júris são amostras pequenas. Doze pessoas é uma amostra muito pequena da opinião pública para ter algum grau de precisão. Isso leva a indenizações anormalmente elevadas (e também ridiculamente baixas, embora raramente ganhem alguma divulgação).

O experimento envolveu 899 moradores da região metropolitana de Austin, no Texas, que era então a base de Schkade na Universidade do Texas. Os participantes foram recrutados do cadastro de eleitores, a mesma população que seria chamada para participar do júri. Eles se encontraram em um hotel no centro e leram as descrições de processos hipotéticos em que um indivíduo injustiçado estava processando uma empresa. Em cada cenário, o réu corporativo fora considerado culpado e responsabilizado, tendo que pagar US\$200 mil de indenização compensatória. O papel dos participantes era definir a indenização de natureza punitiva.

Um grupo de participantes fez isso citando uma quantia em dinheiro. Pediram que outro grupo avaliasse as ações do réu em uma escala de “indignação”. Esta era uma escala de categorias que variava de 0 (“Completamente aceitáveis”) a 6 (“Absolutamente ultrajantes”).

Outro grupo ainda foi convidado a classificar o grau de punição justificado, de 0 (“Nenhuma punição”) a 6 (“Punição extremamente severa”).

Em cada caso, os jurados da simulação preenchiam seus questionários sozinhos, sem consultar mais ninguém. No entanto, havia uma forte correlação entre as respostas nas escalas de duas

categorias de indignação e punição. Mas os valores em dólares, a escala de magnitude, estavam sempre presentes. Eis o que esperar da psicofísica.

A história da pobre “Joan” recebeu a maior indenização média por danos em dólares. A situação foi absurda por vários motivos. Não representou um consenso. Apesar de a indenização ter sido de US\$22 milhões, o valor mediano era apenas de US\$1 milhão. Metade dos participantes achou que a indenização deveria ser de US\$1 milhão ou menos. Havia até mesmo alguns poucos jurados (2,8%) que pensavam que a indenização deveria ser *zero*.

Será que esses valores díspares indicam um júri dividido? Não tanto quanto você pensa. Analisando as avaliações na escala de categorias, encontramos um consenso razoável. Os jurados avaliaram as ações da fabricante do medicamento com uma média de 4,19 de 6 na escala de indignação e 4,65 de 6 na escala de punição. As respostas estavam distribuídas em uma curva de sino em torno do meio.

O consenso se desfez apenas quando os jurados precisaram dar um valor em dólares. Cada jurado fez de forma diferente. Havia dois que concordavam plenamente que o caso merecia “punição severa”. Para um, a punição severa significava US\$100 mil; para outro, era US\$100 milhões. A média para Joan foi alta por causa de alguns jurados que concederam somas astronômicas. Suas avaliações tiveram um impacto desproporcional quando os números foram calculados.

Agora, é claro, os júris de verdade não calculam a média dos números de cada jurado separadamente. Eles debatem o montante entre si e tentam chegar a um consenso com aqueles que estão muito fora da média (como foi relatado no caso do júri de *Liebeck versus McDonald's*). No entanto, há estudos que mostram que os grupos que deliberam, e os júris, em particular, não têm melhor juízo do que os indivíduos que os compõem. “A sabedoria das multidões” funciona melhor quando todo mundo faz um julgamento independente. Os júris podem até ampliar os preconceitos de seus membros. Isso pode acontecer quando o primeiro jurado mencionar números absurdamente altos. “[A imprevisibilidade e a assimetria características das indenizações concedidas por júris são facilmente replicadas em condições de laboratório](#)”, escreveu a equipe de pesquisa. “Nestas circunstâncias, espera-se que as decisões sejam altamente instáveis e, portanto, suscetíveis a quaisquer âncoras que possam ser fornecidas

durante o julgamento ou em deliberações do júri.”

A indenização média de US\$22 milhões para Joan foi muito acima dos montantes concedidos para outros cenários. A melhor prova disso é uma versão alternativa do cenário de Joan que foi testada. Alguns dos jurados leram uma descrição em que a superdosagem de Joan enfraqueceu permanentemente seu sistema respiratório, “[o que a tornará mais suscetível a doenças respiratórias, como asma e enfisema para o resto de sua vida](#)”. Esses jurados concederam uma indenização média de US\$17,9 milhões — *menos* do que no cenário em que ela fica apenas com medo de comprimidos. Isso não quer dizer que alguém realmente pensou que danos respiratórios permanentes eram menos graves. Nenhum jurado viu as duas versões da história; era um grupo diferente escolhido aleatoriamente dos eleitores de Austin em cada caso (como seria o caso com um júri real). Aparentemente, o grupo que recebeu o cenário menos grave tinha jurados que ofereceram valores muito mais altos.

Mais uma vez, as avaliações na escala das categorias foram mais consistentes. A versão com dano respiratório permanente da história de Joan teve índices maiores de indignação e punição do que a versão com medo de comprimidos, como seria lógico. Estes juízos dificilmente variaram com a idade, renda ou grupo étnico. (As mulheres eram um pouco mais duras do que os homens em suas avaliações na escala de punição.) Os pesquisadores concluíram que a avaliação na escala de punição “[baseava-se em intuições morais que são amplamente compartilhadas na sociedade](#)”.

E os valores em dólares, não. A raiz do problema das indenizações absurdas é que não há consenso sobre como converter a indignação em dólares.

Kahneman, Schkade e Sunstein usaram esses resultados empíricos para resolver algumas questões filosóficas. A justiça exige coerência, escreveram eles. Crimes idênticos merecem punições idênticas. Na prática, no entanto, cada situação é diferente. É por isso que precisamos de júris para garantir que as punições estejam de acordo com os sentimentos da comunidade.

O artigo esboça várias reformas possíveis. A maioria envolve fazer

com que os jurados usem uma escala de categorias, em vez de uma escala monetária para definir o valor das indenizações. Eles poderiam classificar o grau de punição, não o valor em dólares. Em seguida, uma “[função de conversão](#)” traduziria a classificação da punição em dólares. A função de conversão pode ser definida por um juiz ou um legislador, por exemplo. Uma ideia mais democrática é deixar o povo decidir. Distritos judiciais, ou a nação como um todo, poderiam fazer experimentos muito semelhantes aos realizados em Austin, para determinar exatamente como o público imagina que as intenções punitivas devam ser traduzidas em valores monetários. A função de conversão empiricamente derivada seria então usada na definição de indenizações. O experimento poderia ser repetido a cada tantos anos para garantir que a função permanece em sincronia com o pensamento do público. Como afirmaram Kahneman, Schkade e Sunstein: “[Muitas novas possibilidades são abertas quando nos perguntamos ‘Como obter a melhor estimativa do sentimento da comunidade?’](#)”. É algo que o atual sistema sequer se pergunta.

56. Caixa de honestidade

Eric Johnson é um professor entusiasmado da Columbia Business School, com idade suficiente para ter feito seu doutorado com Herbert Simon e colaborado com Amos Tversky. Uma das alunas de pós-graduação de Johnson, Naomi Mandel, estava lendo sobre *priming* e se perguntou se funcionaria com uma página da Web. “Eu disse que era uma ideia muito bacana”, lembra Johnson, acrescentando: “Nunca vai dar certo.” Mesmo assim, Mandel fez alguns estudos-piloto. “Nós simplesmente continuamos com o estudo, e continuou funcionando”, afirmou Johnson. “Eu não esperava que os dados seriam tão limpos, ou que o efeito fosse tão significativo.”

O experimento de Mandel e Johnson, publicado no *Journal of Consumer Research*, causou rebulição nas comunidades de marketing e webdesign. A internet tem sido promovida como um campo em igualdade de condições para os compradores. Não é mais necessário que o consumidor aceite os preços ditados por poucas lojas físicas. O comprador da Web pode comparar preços em qualquer lugar do mundo, livre da manipulação de táticas de vendas de alta pressão... Bem, pode esquecer esta última parte. Mandel e Johnson descobriram que a manipulação pode ser tão simples como uma linha de código HTML.

Setenta e seis alunos de graduação participaram do que acreditavam ser um teste de compras on-line. Cada um visitava dois websites (falsos), um que vendia sofás e o outro, carros. Usando as informações no site, eles deveriam escolher entre dois modelos em cada categoria de produto. Cada site apresentava a familiar compensação entre preço e qualidade, e os compradores tinham que determinar o que era mais importante.

A variável do experimento era a imagem de fundo da página inicial de cada site. Alguns visitantes do site de sofás viam um plano de

fundo com moedas em um fundo verde. Outros viam um fundo de nuvens fofas (sugerindo conforto). O site de carros tinha tanto cifrões verdes ou chamas vermelhas e laranja.

Incrivelmente, a parcela de mercado dos carros baratos subiu de 50% (com o fundo das chamas) para 66% (com o fundo dos cifrões). A parcela dos sofás baratos subiu de 39% (nuvens) para 56% (moedas).

“É importante notar que a nossa manipulação de *priming* não foi subliminar”, observaram Mandel e Johnson. “Todos os nossos sujeitos podiam ver claramente o fundo da página inicial, e muitos lembraram do plano de fundo, quando perguntados.” Mas, quando perguntamos se o plano de fundo poderia ter afetado sua decisão, 86% disseram que não. “Essa falta de consciência sugere que ambientes eletrônicos podem apresentar desafios significativos para os consumidores”, escreveram Mandel e Johnson.

Uma segunda experiência ainda maior envolveu 385 usuários de internet que concordaram em participar de uma pesquisa. Os participantes eram adultos de todo os Estados Unidos, cuja média de idade e renda aproximava-se às da população da internet. Um questionário identificava quanta experiência cada usuário tinha na compra de carros ou sofás. Desta vez, o site mantinha um registro de quanto tempo era gasto em cada página. O efeito de *priming* apareceu claramente no histórico de navegação dos compradores novatos. Quando viam imagens de dinheiro, eles gastavam mais tempo comparando preços.

O comportamento dos compradores mais experientes não foi tão influenciado pelas imagens de plano de fundo. Suas escolhas, no entanto, foram. Mandel e Johnson suspeitam que os consumidores experientes acham mais fácil julgar que sofá é mais confortável ou que carro é mais barato. O *priming* afeta os fatos que os mais experientes recuperam da memória. Os novatos têm de construir um nível semelhante de competência a partir das páginas HTML. O resultado final foi o mesmo. As imagens de fundo poderiam influenciar os compradores de uma mentalidade focada em “preços” para outra em que a “qualidade importa”.

Até mesmo os profissionais de marketing estão começando a usar a ciência. Johnson agora está ajudando uma grande montadora alemã — ele não está autorizado a dizer qual delas — a redesenhar seu site. Estas aplicações levantam questões éticas que transcendem as

tradicionais da área de publicidade. Nossa ética, não menos que nossa economia, foi considerada parcialmente obsoleta pela pesquisa na área de tomada de decisão. Na maior parte dos casos, ainda acreditamos na ideia de que as pessoas têm um conjunto fixo de valores. Qualquer coisa que mude secretamente esses valores (um “persuasor oculto”) é considerado uma violação da liberdade pessoal. O que os consumidores querem é muitas vezes construído entre cliques do mouse. Todos os tipos de detalhes de contexto exercem efeitos estatísticos mensuráveis. Nenhum consumidor quer se sentir “manipulado”. Mas até certo ponto, é como um peixe que não quer se sentir molhado.

Considere o seguinte: a experiência de Mandel e Johnson incluiu um grupo de controle de indivíduos que viam versões neutras dos sites sem imagens de fundo. Suas escolhas não eram muito diferentes daquelas dos indivíduos que viam os fundos com dinheiro. Isso levanta a possibilidade de que os consumidores norte-americanos se concentram no preço por padrão. É preciso uma “manipulação” para levá-los a prestar atenção a qualquer outra coisa.

Nossa sociedade em constante movimento, obcecada pelo lucro, raramente se dá ao luxo de refletir sobre “até que ponto o dinheiro é importante?”. Isso não responde a pergunta; só a relega ao reino do inconsciente e do automático. Em um experimento de 2004 em Stanford, Christian Wheeler e colaboradores convidaram voluntários a realizar um “teste de acuidade visual” antes de participar do jogo do ultimato. O teste de visão consistia em classificar fotografias por tamanho. Era simplesmente um pretexto para mostrar aos participantes do jogo algumas fotografias, sem despertar suspeitas. Um grupo viu imagens relativas a negócios (uma mesa de reunião, um terno, uma maleta), e o outro grupo viu fotos sem qualquer ligação com negócios ou dinheiro (uma pipa, uma baleia, uma tomada elétrica). Isso fez diferença na forma como eles posteriormente jogaram o jogo do ultimato. Os proponentes que viram as fotos ligadas ao mundo dos negócios ofereceram 14% menos aos respondentes do que os proponentes do grupo de controle. Os jogadores que viram pipas ou baleias estavam mais inclinados a oferecer meio a meio, em vez de procurar ganhar mais uns trocados. **“São efeitos muito**

significativos com manipulações bem singelas”, afirmou Wheeler. “As pessoas estão sempre tentando descobrir como agir em determinada situação, e procuram estímulos externos para orientar seu comportamento, particularmente quando não está claro o que se espera delas. Quando não há muitas sugestões explícitas para ajudar a definir uma situação, somos mais propensos a agir com base em pistas que captamos implicitamente.”

Por muitos anos, uma sala comum da Universidade de Newcastle usou uma “caixa de honestidade” para pagar chá e café. Qualquer pessoa pode entrar e se servir de bebidas quentes e depositar o preço afixado na caixa de honestidade. Isso economiza a contratação de um funcionário para receber o dinheiro das pessoas, algo que custaria mais do que os montantes recebidos de qualquer maneira. A caixa de honestidade é um verdadeiro jogo do ditador. Todo mundo supostamente deve pagar o preço justo. Existe a opção de contribuir com menos, ou simplesmente não pagar nada. Com base em pesquisas sobre o jogo do ditador, o esperado é que a adesão à caixa de honestidade esteja relacionada com o fato de haver ou não alguém assistindo. Um experimento de 2006 descobriu algo mais surpreendente.

Os psicólogos Melissa Bateson, Daniel Nettle e Gilbert Roberts trocaram os pôsteres com os preços das bebidas pelos seus próprios pôsteres, idênticos, exceto por um banner com uma imagem na parte superior. Alguns deles apresentavam um par de olhos que olhavam diretamente para o espectador. Outros mostravam uma imagem de flores. O grupo de Bateson alternava os pôsteres semanalmente e contava o dinheiro toda semana para detectar qualquer diferença de comportamento no pagamento. (Eles usaram o consumo de leite como um controle sobre a quantidade de café e chá que foi realmente servida.) Verificaram que, em média, as pessoas contribuíram com 2,76 vezes mais dinheiro quando os pôsteres com os olhos estavam expostos, em comparação com os pôsteres das flores. “[Fiquei surpreso com o grande efeito, pois esperávamos que fosse sutil](#)”, afirmou Bateson. A honestidade no local de trabalho era ligada e desligada como uma lâmpada.

Os jogadores do jogo do ditador estão aparentemente conscientes de não querer parecer egoístas. Tal explicação não é possível apenas com um simples pôster. “Nossos cérebros são programados para

responder a olhos e rostos, estejamos ou não conscientes disso”, propôs Bateson. Outro experimento descobriu um efeito similar com espelhos. Embora não seja novidade que os espelhos podem mudar o comportamento (pense em todos os espelhos de teto das suítes de lua de mel), o efeito pode ser mais abrangente do que se imaginava. C. Neil Macrae, Galen V. Bodenhausen e Alan B. Milne descobriram que pessoas em uma sala com um espelho estavam menos propensas a enganar ou manifestar preconceito de gênero ou raça, e mais propensas a ser prestativas e a se esforçar mais. [“Quando as pessoas tomam consciência de si, estão mais propensas a parar e pensar sobre o que estão fazendo”](#), disse Bodenhausen. Isso, por sua vez, pode levar a “formas de comportamento mais desejáveis”.

57. Dinheiro, chocolate, felicidade

Charles Darrow patenteou o jogo *Monopoly* no ano da Depressão de 1935. Ele não inventou o jogo propriamente dito, mas se apropriou da ideia de alguém. O *Monopoly* é uma alegoria do capitalismo de livre mercado, e não fica claro se é um jogo a favor ou contra ele. Embora glorifique o lucro, a palavra “monopólio” sempre foi pejorativa. Um dos precursores do jogo, “The Landlord’s Game”, tinha um tema abertamente socialista.

O *Monopoly* teve sucesso, porque é tão eficaz em criar um mundo próprio, internamente autoconsistente. Os jogadores esquecem o que quer que esteja em suas carteiras e usam o “dinheiro do *Monopoly*”, um termo que passou a ser metáfora para a irreabilidade das decisões de preço. Os preços do jogo não fazem sentido (casas de US\$100), mas as razões de preços informam tudo que o jogador precisa saber. O universo do *Monopoly* faz sentido em seus pró-prios termos, assim como o planeta em que você e eu vivemos e tentamos entender.

O jogo fez parte de um experimento de 2006, realizado por Kathleen Vohs, Nicole Mead e Miranda Goode. Foi uma de várias manipulações que eles usaram como *priming* para que os participantes pensassem em dinheiro. Um grupo jogou *Monopoly*; outro ficou sentado ao lado de um monitor de computador cujo protetor de tela era de notas de dólar flutuante; outro foi exposto a um pôster com moedas estrangeiras; outro foi convidado a imaginar como seria ser pobre ou rico. A equipe de Vohs descobriu que todos estes tipos de *priming* de dinheiro tinham efeitos semelhantes. Eles tornavam as pessoas menos sociais e menos cooperativas. Os indivíduos que foram expostos ao dinheiro:

- Queriam mais “espaço pessoal”. A pesquisadora disse a cada

participante que haveria uma conversa inicial de familiarização. A participante foi instruída a pegar uma cadeira no canto da sala e posicioná-la ao lado da dela. Em seguida, a pesquisadora saía da sala para buscar a outra pessoa. O objetivo disso era ver a distância em que o participante posicionaria a cadeira em relação à sua. Aqueles que tinham sido expostos a imagens de dinheiro colocavam mais distância entre as cadeiras.

- *Queriam trabalhar sozinhos.* Os voluntários receberam uma tarefa simples e tiveram a opção de trabalhar sozinhos ou com outra pessoa. A grande maioria dos participantes expostos ao protetor de tela com imagens do dinheiro optou por trabalhar sozinho. A maioria das pessoas com um protetor de tela com a imagem de um peixe ou com tela em branco queria trabalhar em equipe. Não havia realmente razão alguma para *não* trabalhar em grupo. A quantidade de trabalho era a mesma, independentemente do número de pessoas envolvidas.
- *Queriam jogar sozinhos.* Os participantes preencheram um questionário no qual tinham que escolher sua atividade favorita de um grupo fornecido. Cada escolha representava um passatempo solitário (a leitura de um romance) contra outro mais social que envolvia a família ou amigos (ir para um café com alguém). Os participantes expostos ao dinheiro estavam mais inclinados a escolher as atividades solitárias.
- *Eram menos prestativos a um estranho.* Os participantes que passavam de uma sala a outra testemunharam um acidente falso em que um cúmplice derrubava 27 lápis. As pessoas expostas a imagens com dinheiro estavam menos inclinadas a ajudar a pegar os lápis do chão, e pegaram menos lápis, em média.
- *Não pediam ajuda.* Os indivíduos receberam uma tarefa que se revelou impossível. O objetivo era ver quanto tempo levaria para alguém pedir ajuda. As pessoas expostas às imagens de dinheiro lutaram sozinhas 48% mais tempo antes de pedir ajuda.
- *Doavam menos para a caridade.* A pesquisadora deu uma oportunidade particular aos participantes para doar para o

Fundo do Estudante Universitário. Os participantes não tinham razão para pensar que isso fazia parte do experimento. O grupo exposto a imagens de dinheiro doou apenas 58% do valor doado pelo grupo de controle.

“Outros interpretaram os nossos resultados como prova de que o dinheiro torna as pessoas egoístas”, afirmaram Vohs e colaboradores. “A ideia de que o dinheiro leva à ganância ou egoísmo parece ser parte do folclore cultural ocidental moderno.” Eles argumentam que suas descobertas resistem a uma interpretação tão simplista.

Os pesquisadores pediram aos participantes que descrevessem seus estados emocionais. Não houve diferença significativa entre aqueles que tinham sido expostos a imagens de dinheiro e os outros. Pensar em dinheiro não fez as pessoas “desconfiarem dos demais, ficarem ansiosas ou orgulhosas”, o que poderia ter contribuído para alguns dos resultados obtidos.

Um indivíduo egoísta poderia ter pedido ajuda imediatamente com uma tarefa difícil, ou poderia ter dividido o trabalho com um parceiro para não ter que fazê-lo sozinho. Em vez disso, o *priming* com o dinheiro fez com que as pessoas agissem como individualistas. Elas eram como motoristas estereotipados que não querem pedir informação para ninguém.

O grupo de Vohs adotou a *autossuficiência* como um termo melhor para o comportamento provocado pelo *priming* com dinheiro. Como o *Monopoly*, a autossuficiência é um “jogo” livremente decorrente de características da economia de mercado. As regras do jogo dizem que você joga como um indivíduo e que o dinheiro é a maneira que você tem de manter a pontuação. As interações com outros jogadores seguem regras de justiça e reciprocidade. (Você não rouba o dinheiro de outro jogador, embora todos saibam que o dinheiro é falso.) Jogar não significa acreditar que o dinheiro é tudo e as relações pessoais não importam, mas é adotar essa atitude como uma ficção temporária compartilhada.

A autossuficiência é apenas um dos muitos jogos que os seres humanos podem jogar. Ela desempenha um grande papel na cultura norte-americana e nas culturas ao redor do mundo com economias de mercado fortes. “Os efeitos de *priming* podem fornecer um dos

mecanismos pelos quais a cultura funciona”, sugeriu Daniel Kahneman. “Algumas culturas fornecem lembretes constantes do dinheiro. Outras nos lembram que alguém está controlando você. Outras, ainda, fazem você pensar em termos de ‘nós’, e outras em termos de ‘eu’.”

O chocolate pode ser o segundo motivador mais popular em experimentos relacionados com a decisão comportamental. A forma como as pessoas reagem ao chocolate é muito parecida com a forma como elas reagem ao dinheiro. Tentam ser maximizadores racionais do chocolate, construindo escalas de magnitudes de trufas. Às vezes, a avareza chocólatra faz as pessoas fazerem coisas estranhas. É instrutivo observar estes experimentos “econômicos” com o chocolate. Há uma estranha sensação de reconhecimento, como observar chimpanzés “que reproduzem” fraquezas humanas muito familiares.

Christopher Hsee e Jiao Zhang realizaram um experimento no qual estudantes universitários chineses tinham que escolher entre duas opções:

- (a) lembrar e anotar um fracasso em suas vidas, enquanto comiam um chocolate grande (15g).
- (a) lembrar e anotar um sucesso em suas vidas, enquanto comiam um chocolate pequeno (5g).

Os estudantes tinham que comer enquanto escreviam e não podiam guardar o chocolate para comer em casa. Como você provavelmente já adivinhou, a maioria (65%) escolheu o chocolate maior. O mandamento mental parece ser *Nunca escolha menos chocolate quando você pode ter mais*.

Hsee e Zhang não deram escolha a todos os participantes. Outro grupo simplesmente foi informado que teria que escrever sobre um fracasso pessoal, enquanto comia um chocolate de 15g. Depois, eles teriam de classificar a experiência (de escrever ao comer chocolate) em uma escala de 9 pontos que variava de *extremamente infeliz a extremamente feliz*. Ainda outro grupo foi instruído a seguir a opção (b) e avaliá-la na mesma escala de 9 pontos. As pessoas que receberam a opção (b) estavam esmagadoramente mais felizes do que as da opção

(a). As pessoas da (b) tinham uma tarefa agradável e comeram chocolate ao mesmo tempo. Elas não sabiam que o seu chocolate era menor do que poderia ter sido.

Esse conhecimento — de que havia mais chocolate disponível — atrapalhava. As pessoas não podiam aceitar a ideia de ficar com menos chocolate. Hsee e Zhang consideram sua experiência como “[um microcosmo da vida](#)”. O dinheiro é o chocolate amargo da existência contemporânea. Passamos nossas vidas procurando o menor preço, o maior salário, mais dinheiro — números que validam a nossa felicidade. Na análise familiar e fácil, dinheiro não compra felicidade e não é possível colocar um preço nas relações humanas. Hsee e Zhang estão adicionando um brilho radicalmente novo sobre estas homilias. Não é tanto o dinheiro mas as escalas de magnitude que são a raiz de todo o mal. Como o dinheiro é um número, e os números são facilmente comparados, ele recebe peso excessivo na hora da decisão em comparação com o restante. Os preços nos tornam um pouco mais avarentos, gananciosos e materialistas do que seríamos em um mundo sem preços.

A pergunta mais sem resposta na teoria da decisão comportamental é *O que as pessoas realmente querem?* Você não pode presumir que os preços *ou* as escolhas reflitam valores verdadeiros. O problema parece estar na própria pergunta. Ela assume uma exatidão mental fictícia na qual existem “valores verdadeiros” nitidamente definidos e livres de contexto. Há mais evidências do que nunca de que as coisas não são bem assim. As inversões de preferência (no sentido mais amplo) são a condição humana.

Ao longo dos anos, os teóricos da decisão comportamental tornaram a concepção original de inversões de preferências uma verdadeira forma de arte. Vou terminar com uma de Hsee. Você pode escolher entre dois chocolates igualmente finos. Um deles é pequeno e em forma de coração. O outro é grande e tem a forma de uma barata. Qual você prefere?

Hsee apresentou este dilema a alunos e amigos, descobrindo que a maioria escolhe o chocolate-barata. O interessante é que quando Hsee pergunta às pessoas qual dos chocolates eles *apreciariam* mais, a maioria admite que é o menor, em forma de coração.

Notas do autor

1. O cafezinho de 2,9 milhões de dólares

Prêmio Stella (“Stella Awards”): Vide www.stellaawards.com.

“defeito de fabricação”: Gerlin 1994.

82 e 87 graus centígrados: Marinello 1995.

Fechou um acordo de US\$600 mil: Robbennolt E Studebaker 1999, 354.

Negociações com o McDonald’s, valores dos acordos: Gerlin, 1994.

“A embalagem costumava ter”: programa de rádio. *Marketplace*, American Public Media, 8 de janeiro de 2009. Disponível em: marketplace.publicradio.org/display/web/2009/01/08/pm_deceptive_packaging/?refid=0.

Nova embalagem da Skippy tem 462,1 g: *Consumer Reports*, janeiro de 2009, 63.

Formado em física pela Universidade de Chicago: www2.simon-kucher.com/partners/frank-luby.html.

Kellogg’s foi lançando aos poucos caixas mais finas: Hirsch, 2008.

Encolhimento da Zest: *Consumer Reports*, outubro de 2008, 63.

Encolhimento do Puffs: *Consumer Reports*, agosto de 2008, 67.

60 PhDs: Frank Luby, e-mail, 29 de janeiro de 2009.

História da SKP, festa no castelo: www2.simon-kucher.com/SimonKucher_2008.pdf.

Cientes da SKP: www2.simon-kucher.com/clients/.

2. Sem noção de preço

Arbitrariedade coerente: Vide Ariely, Loewenstein e Prelec, 2003.

DINHEIRO DADO AQUI: Southern 1960, 25.

“Na época, não era considerado”: Kahneman, entrevista. 30 de agosto de 2008.

Estudo da roda da fortuna: Tversky e Kahneman 1974, 1.128.

23%: cerca de 45 dos 192 países membros da ONU são africanos, contando com Madagascar e Cabo Verde. Vide www.un.org/members/list.shtml.

“A reação padrão”: Kahneman, entrevista. 30 de agosto de 2008.

São Francisco, perguntas sobre os Beatles: Vide Orr e Guthrie 2006, 597, citando um estudo não publicado realizado por George Quattrone et al., citado em Plous, 1993.

“um número na cabeça das pessoas”: Wilson, Houston, et al. 1996, 397.

“Sugerimos que, como os efeitos da ancoragem”: *Ibid.*, 398.

“Os lugares baratos não vendem”: www.talkinbroadway.com/rialto/past/1999/8_5_99.html.

US\$480 por um ingresso para assistir ao espetáculo *The Producers*: Finn, 2003.

“Todos os assentos na plateia”: www.talkinbroadway.com/rialto/past/1999/8_5_99.html.

“Anunciantes e vendedores de carros usados”: Stanford University News Service, 1996.

“Velha conhecida dos especialistas em *marketing*”: Cox, 2005, 375.

“Muitas pessoas como eu”: Johnson, entrevista. 9 de setembro 2008.

3. O mito do bumerangue

A discussão das ramificações jurídicas da ancoragem se deve a Orr e Guthrie 2006.

Indenizações por danos morais: Malouff e Schutte, 1989, 495.

feito bumerangue”: Malouff e Schutte, 2001, 492.

Resultados do estudo de Chapman e Bornstein: No artigo, as indenizações são expressas como logaritmos naturais dos montantes concedidos. Todos foram convertidos em valores monetários.

“com dor praticamente constante”: Chapman e Bornstein, 1996, 540.

“Qual a probabilidade de”: *Ibid.*, 524.

Aumentava modestamente conforme o tamanho da indenização: isso era significativo apenas no nível de $p < 0,09$ (ou seja, existe 9% de chance de que este resultado poderia ter sido apenas sorte).

“Empreendedores”: Marinello, 1995.

“The More You Ask For”: Chapman e Bornstein, 1996.

Os jurados não devem definir diretamente os montantes de indenização por danos: Kahneman, Schkade e Sunstein, 1998; ver também Kahneman, Ritov e Schkade, 1999.

Pássaros morrendo em poças de óleo: Desvousges, Johnson, Dunford, et al. 1992; ver também Kahneman, Ritov e Schkade, 1999.

4. Corpo e alma

Descrição do experimento do optometrista: Glanz e Lipton, 2003, 138-41.

“A senhora poderia vir até aqui”: *Ibid.*, 138-40.

“Então, comecei a pensar”: Benson, 2003.

Consultório falso de optometrista pode ter salvado vidas: *Ibid.*

Biografia de S.S. Stevens: Miller, 1975.

“Fui encaminhado para a sala do Dr. Stevens”: *Ibid.*, 429.

“A psicofísica é uma doutrina exata”: Fechner, 1966, 8.

“Como trincar carnes e pôr a mesa”: Heidelberg, 2004, 43.

“Mas, na época, arruinei minha visão”: a nota autobiográfica de Fechner está traduzida em *ibid.*, 322.

“As pessoas chamavam Fechner de tolo e fanático”: citado em *ibid.*, 323.

Pequeno Livro da vida após a morte: Vide *ibid.* , 44.

“Nunca saberemos dizer até que ponto”: citado Stevens 1975, 59.

Biografia de Plateau: *Ibid.*, 7; en.wikipedia.org/wiki/Joseph_Plateau.

Regra de curva de potência definida com sete palavras: Stevens, 1975, 16.

“Como fato experimental”: Ekman e Sjöberg, 1965, citado em Stevens, 1975, 266.

5. O preto é branco

“Nos dizer como são as coisas”: Stevens, 1975, 18.

“Por exemplo, são as diferenças”: *Ibid.*, 18.

“A impressão neste livro parece preta”: *Ibid.*, 79.

Escalas de categorias e magnitude: Existe uma discussão concisa e não técnica sobre escalas de resposta em Kahneman, Schkade e Sunstein, 1998, 53-55. Ver também Stevens, 1975.

Sugeri que ele tentasse dispensar o módulo: Stevens, 1975, 26-27.

“Eu gostei da ideia”: Stevens, 1975, 28.

“O preto é branco”: *Ibid.*, 79. Ver também a descrição desta demonstração em Stevens, 1961, 85-86.

6. O cigarro de Helson

“Incursões amadoras”: Guildford, 1979, 628.

“Ele vivenciou várias experiências”: Bevan, 1979, 155.

experimentos com pesos: Helson, 1947.

Fechner e Holbein Madonna: Stevens, 1975, 228.

“Em vez de pedir aos alunos”: citado em *ibid.*

“O fato é que existem princípios comuns em todos os campos do julgamento”: Hunt, 1941, 395.

Contraste e assimilação: *Ibid.*, 401.

“recentidade, frequência, intensidade”: Avant e Helson, 1973, 440.

7. A escala de preços

“Smitty gostava de dinheiro”: Miller, 1975, 431.

“Suponha que eu dissesse a vocês”: Stevens, 1975, 6.

US\$35 a US\$50: *Ibid.*

Estudo de Indow: *Ibid.*, 235-37.

Status social: *Ibid.*, 244-45.

Gravidade do roubo: *Ibid.*, 258-59.

8. Entrada e saída

Mafiosos: Vide Tuohy, 2001. Goffstein assumiu o Riviera depois que o chefe, Gus Greenbaum, foi assassinado pela máfia de Chicago (aparentemente).

Biografia de Murphy: Vide entrada na Wikipedia, “Charles B. G. Murphy”, en.wikipedia.org/wiki/Charles_B._G._Murphy. A Wood Kalb Foundation de Murphy também apoiou a psiquiatria em Yale.

Ele descobriu Ward Edwards: entrevista com Paul Slovic, 1º de julho de 2008.

Murphy pediu para usar o Four Queens para experimentos: Phillips e von Winterfeldt, 2006.

“Preferência revelada”: Vide Samuelson, 1947.

“é impossível para o comportamento”: Simon, 1945, 79.

“Como um adulto”: citada em Mirowski, 2002, 454.

“Você acha que a relação”: Phillips e von Winterfeldt, 2006.

“meio louco”: Barbara Tversky, 8 de julho de 2008.

“comportamento ocasionalmente exuberante e franco”: Phillips e von Winterfeldt, 2006.

“Pela excelente e exótica culinária de Ruth”: *Ibid.*

Artigo intitulado “Behavioral Decision Theory”: Edwards, 1961.

(“uma pessoa maravilhosa”): entrevista com Lichtenstein, 28 de julho de 2008.

“estava realmente interessado nas teorias econômicas”: *Ibid.*

“comparar o incomparável”: citado em Goldstein e Einhorn, 1987, 250.

“Sempre escolha a aposta”: Edwards 1961, descrevendo “A Study of Decision Making Under Risk”, de C. H. Coombs e D. G. Pruitt, publicado em 1960 como Relatório No. 2900-33-T do Willow Run Laboratories, Universidade de Michigan, Ann Arbor.

1954 *Psychological Bulletin* article: Edwards, 1954.

“O método dos teóricos”: *Ibid.*, 381.

“um fantasma pálido de uma criatura”: Heilbroner, 1999, 37.

“Von Neumann e Morgenstern”: Edwards 1961, 474.

9. Almoço com Maurice

Artigo na *Econometrica*: Allais, 1953. Para outro desafio importante aos axiomas de Savage, vide Ellsberg, 1961.

Zeckhauser concebeu a roleta russa como um exemplo do efeito de certeza: Kahneman e Tversky, 1979, 283.

“Seu paradoxo era ótimo”: entrevista anônima e e-mail.

(“Por falar nisso”): Allais, 1995, 252, 254.

Site de Mark Machina: econ.ucsd.edu/~mmachina/.

“Nós escolhemos entre descrições de opções”: Tversky, 1996, 7.

10. Bomba de dinheiro

“Quando o artigo estava pronto”: entrevista com Lichtenstein, 28 de julho de 2008.

Artigo com o nome de Slovic primeiro: Slovic, Lichtenstein e Edwards, 1965.

“Eu acompanhei meu marido”: entrevista com Lichtenstein, 28 de julho 2008.

“Foi um incentivo fantástico”: *Ibid.*

“Eu me lembro que estávamos na sala de Paul”: *Ibid.*

127 sujeitos sempre invertiam suas preferências: Lichtenstein e Slovic (orgs.), 2006, 54.

“Essas inversões constituem claramente”: *Ibid.*, 63.

efeito doação (nome cunhado pelo economista Richard Thaler, 1980).

Uma chance de 10 em 12 de ganhar US\$9: Lichtenstein e Slovic (orgs.), 2006, 71.

“Se as chances fossem... maiores”: *Ibid.*, 48.

“O esforço de fundir diferentes tipos de informação”: *Ibid.*, 76.

Gravação na Web: o áudio está disponível no site da Decision Research www.decisionresearch.org/mp3/PreferenceReversalInterview.mp3.

“Bem, o que você acha da Aposto A?”: Lichtenstein e Slovic (orgs.), 2006, 65.

“Bem, agora eu gostaria de testar”: *Ibid.*, 67.

“apenas para parecer mais racional”: *Ibid.*, 68.

11. As melhores chances em Las Vegas

“Aposta de Roleta”, “criada por cientistas”, “Uma aposta de 25 centavos”: Purcell, 1969.

“dos poucos experimentos já realizados”: *Ibid.*

“patrocinador”... “perfeita para Vegas”: entrevista com Lichtenstein, 28 de julho de 2008. Outros experimentos realizados no Four Queens incluem Goodman, Saltzman, Edwards, Krantz (1979) e um trabalho não publicado de Slovic e Lichtenstein (Paul Slovic, e-mail, 28 de janeiro de 2009).

Pearson... tinha lido a obra de Edwards: Phillips e von Winterfeldt 2006.

ocupava um balcão: Purcell 1969.

O lucro seria revertido para um lar para mães solteiras: *Ibid.* Paul Slovic (e-mail, 28 de janeiro de 2009) não tem certeza de quem foi a ideia. Ele duvida que tenha havido algum lucro após deduzidas as despesas.

Jogo impopular, Ponticello queria melhorar: entrevista com Slovic, 1º de julho de 2008.

“Os resultados deste experimento”: Lichtenstein e Slovic 2006.

“Há uma preocupação natural”: *Ibid.*

“Eu os chamo como os vejo”: Tversky e Thaler, 1990, 210.

“Seria um exagero”: Lichtenstein e Slovic 2006, xvi.

“Cada um dos cegos estava parcialmente certo”: Vide entrada na Wikipedia (em inglês), “Blind Men and an Elephant”, en.wikipedia.org/wiki/Blind_Men_and_an_Elephant.

12. O culto da racionalidade

“Se você não pode falar sobre uma preferência”: entrevista com Lichtenstein, 29 de julho de 2008.

“A primeira vez que falei sobre o assunto”: entrevista com Lichtenstein, 28 de julho 2008.

“Eu era muito jovem”: entrevista com Camerer, 28 de novembro de 2008.

“seriam passados para trás no mercado”: *Ibid.*

Economia e “irracionalidade”: Este breve histórico deve-se ao relato mais detalhado descrito em Laibson e Zeckhauser, 1998.

“descreditar o trabalho dos psicólogos”: Grether e Plott, 1979, reimpresso em Lichtenstein e Slovic, 2006, 77.

“Conhecíamos Charlie Plott”: entrevista com Lichtenstein, 29 de julho de 2008

“Plott é muito bom em detectar”: entrevista com Camerer, 28 de novembro de 2008.

“Em um sentido muito real”: Grether e Plott, 1979, reimpresso em Lichtenstein e Slovic, 2006, 85.

“Sujeitos Não Qualificados”, outras hipóteses: Grether e Plott, 1979.

“amplificador”: palavras de Colin Camerer, em entrevista com Camerer, 28 de novembro de 2008.

13. Kahneman e Tversky

Moshe Dayan testemunhou o teste: Barbara Tversky, entrevista, 8 de julho de 2008.

Soldado em pânico salvo por Tversky: todos recontam uma versão ligeiramente diferente deste ato heroico. Este relato baseia-se principalmente na versão de Daniel Kahneman, data para o Stanford University News Service, 1996.

“Amos era especial”: entrevista com Sarah Lichtenstein, 30 de julho de 2008.

“Você ficava feliz”: Stanford University News Service, “Amos Tversky, principal pesquisador do processo de tomada de decisão, morre aos 59 anos” (5 de junho 1996).

Biografia de Tversky: Stanford University News Service 1996; entrevista com Barbara Tversky, 8 de julho de 2008.

“A história é”: entrevista com Barbara Tversky, 8 de julho de 2008.

“surpreendeu a todos”: *Ibid.*

“Ele não gostava de aprender”: *Ibid.*

“Crescer em um país”: Stanford University News Service 1996.

Massacre no departamento de Psicologia; Amos foi um dos primeiros a se formar: entrevista com Barbara Tversky, 8 de julho de 2008.

Tímido, inseguro sobre o inglês: entrevista com Paul Slovic, 1º de julho de 2008.

Inglês era a língua do “inimigo”: entrevista com Barbara Tversky, 8 de julho de 2008.

“um pouco mecânica”: *Ibid.*

“O texto de Amos era perfeito”: *Ibid.*

“Lembro de voltar caminhando para casa com ele”: *Ibid.*

“evento marcante, que mudou as nossas vidas”: autobiografia do ganhador do prêmio Nobel Kahneman, nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2002/kahneman=autobio.html.

“Nunca saberei”: *Ibid.*

Teste de liderança com o poste de telefone: *Ibid.*

“A história era sempre a mesma”: *Ibid.*

“experiência intelectual mais significativa”: *Ibid.*

“Foi uma discussão singularmente sincera”: *Ibid.*

14. Heurísticas e vieses

“As intuições das pessoas”: Tversky e Kahneman, 1971, 106.

Eles decidiam na sorte o nome que apareceria primeiro: autobiografia do Nobel Kahneman,

nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2002/kahneman=autobio.html.

“Estava impregnado de ironia”: entrevista com Kahneman, 30 de agosto de 2008.

“na presença dele ”: autobiografia do Nobel Kahneman.

“era o oposto de Danny”: entrevista com Barbara Tversky, 8 de julho de 2008.

“cheio da grana”: entrevista com Kahneman, 30 de agosto de 2008.

“o mais produtivo da minha vida”: autobiografia do Nobel Kahneman.

“Eles eram tão *verbais*”: entrevista com Lichtenstein, 29 de julho de 2008.

“Linda tem 31 anos”: Tversky e Kahneman 1983, 297.

“Linda é bancária”: *Ibid.*

“uma série de manipulações cada vez mais desesperadas”: *Ibid.*, 299.

“Argumento 1. Linda tende mais a ser”: *Ibid.*

“Eu pensei que você só tinha pedido”: *Ibid.*, 300.

Palavras com *r*: Tversky e Kahneman, 1974, 1127.

“a mais fácil de demonstrar”: Strack e Mussweiler 2003, citado em Orr e Guthrie 2006, 600.

“Amos e eu não concordávamos”: entrevista com Kahneman, 30 de agosto de 2008.

Explicação de Tversky sobre ancoragem: Quattrone, Lawrence, Finkel e Andrus, 1984.

Pergunta sobre Einstein: Strack e Mussweiler 1997, 442.

ávidos por encontrar respostas, “dicas de conversação”: Jacowitz e Kahneman, 1995, 1162.

“Eu não conhecia o *priming*”: entrevista com Kahneman, 30 de agosto de 2008.

15. A maior artimanha do diabo

“Quando se trata de nosso comportamento”: Carey, 2007.

“Os efeitos da ancoragem são (principalmente) causados pelo fato de que”: Transcrição da 2008 Edge Master Class, www.edge.org/documents/archive/edge253.html.

“O que eu lhe disser três vezes é verdade”: Carroll, 2006.

“Uma quantidade absurda de números arbitrários”: Wilson, Houston, et al. 1996, 389.

16. Teoria das perspectivas

“Eu ficava irritada”: entrevista com Barbara Tversky, 8 de julho de 2008.

“opções interessantes”: autobiografia do Nobel Kahneman, nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2002/kahneman=autobio.html.

Ideia de Tversky de colocar um sinal negativo diante dos valores: autobiografia do Nobel Kahneman.

“Pensamos que”: *Ibid.*

“Nosso aparato perceptivo”: Kahneman e Tversky, 1979, 277.

“estende ao domínio das intuições morais”: autobiografia do Nobel Kahneman.

Aversão à perda no setor imobiliário: *Ibid.*

Aversão à perda, sua maior contribuição: *Ibid.*

“Os pontos principais da teoria das perspectivas”: Lambert, 2006.

O artigo mais citado a aparecer no periódico *Econometrica*: Laibson e Zeckhauser 1998, 8, que possui 1.703 citações.

Suicídio de Merckle: Moulson, 2009.

“O ser humano não evoluiu para ser feliz”: Camerer, Loewenstein e Prelec, 2005, 27.

“Muitas das perdas que as pessoas mais temem”: Camerer n.d. (“*Three cheers-psychological, theoretical, empirical-for loss-aversion*”), 9-10.

17. Regras da justiça

“gastar muito dinheiro honestamente”: Kahneman, autobiografia do Nobel, nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2002/kahneman=autobio.html.

Biografia de Russell Sage: Sarnoff 1965. A fortuna de Sage nunca foi revelada, de acordo com Sarnoff. As estimativas variam entre US\$63 milhões a mais de US\$100 milhões.

“melhoria das condições sociais e de vida”: site da Russell Sage Foundation, www.russellsage.org/about/history.

“Esse foi o ano”: entrevista com Kahneman, 30 de agosto de 2008.

“Regras da justiça”: Kahneman, Knetsch e Thaler, 1986a, 729.

“Uma loja de ferragens vende”: *Ibid.*

Pergunta sobre o time de futebol: Kahneman, Knetsch e Thaler 1986b, S287.

“falta de maçãs Red Delicious”: Kahneman, Knetsch e Thaler, 1986a, 734.

“Nós nos divertimos muito”: entrevista com Kahneman, 30 de agosto de 2008.

“Determinada empresa fechou o ano com um pequeno lucro”: Kahneman, Knetsch, e Thaler, 1986a, 731.

Cancelar o bônus de 10%: *Ibid.*, 732.

“As análises econômicas convencionais”: *Ibid.*, 735; “A diferença entre o comportamento”: *Ibid.*, 731.

18. O jogo do ultimato

Datas de Plauto; mais antigas obras em latim: vide a introdução de E. F. Watling em Plautus, 1964, 7-8.

“TRACHALIO: Certo, então, ouça”: Plautus, 1964, 131.

“Você só vai arrumar encrenca”: *Ibid.*, 133-34.

“Ficamos muito satisfeitos com o jogo do ultimato”: entrevista com Kahneman, 30 de agosto de 2008.

“Meu irmão e eu”: e-mail de Güth, 13 de agosto de 2008.

“Seria como chutar cachorro morto”: Strategic Interaction Group 2002.

“barganhas não triviais”: Güth, Schmittberger e Schwarze, 1982, 370.

“Esses estudantes em Colônia são burros?”: Strategic Interaction Group 2002.

“Bastante abalado”: autobiografia do Nobel Kahneman, nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2002/kahneman=autobio.html.

“Todas as nossas perguntas sobre justiça”: entrevista com Kahneman, 30 de agosto de 2008.

“(Se o outro jogador lhe oferecer \$0.50)”: Thaler 1988, 197.

Oferta média de \$4,50: Kahneman, Knetsch e Thaler 1986b, S291. Os autores relatam três sub-amostras. Para simplificar, calculei a média dos três resultados (ponderada pelo número de sujeitos em cada caso).

“O ressentimento”: entrevista com Kahneman, 30 de agosto de 2008.

“O que é realmente desconcertante”: *Ibid.*

“*Is the Ultimatum Game the Ultimate Experiment?*” (“O jogo do ultimato é o experimento definitivo?”): Halevy e Peters, 2007.

“O dinheiro por si só não governa o mundo”: e-mail de Güth, 13 de agosto de 2008.

“Algo especial tinha que acontecer”: entrevista com Kahneman, 30 de agosto de 2008.

Estratégia de negociação de Boulware: vide Boulware 1969.

19. O altruísta em extinção

“Se você parar a construção do arranha-céu”: Finch 2007; Lyons 1993.

Condenação por tráfico de influência: Lyons, 1993.

“Resistência à injustiça”: Kahneman, Knetsch e Thaler, 1986b, S288.

Experimento do jogo do ditador definitivo: Hoffman, McCabe, Shachat e Smith, 1994.

Menos relacionados com o altruísmo do que com boas maneiras: Camerer e Thaler, 1995.

20. Pittsburgh não é uma cultura

“Meu professor israelense de teoria dos jogos”: “Mind your decisions” (blog): mindyourdecisions.com/blog/2008/01/15/game-theory-tuesdays-the-ultimatum-game-and-hollywood/.

Estudo em quatro cidades: Roth, Prasnikar, Okuno-Fujiware e Zamir, 1991.

40% dos israelenses: Robinson, 2007, 7.

“visivelmente chateado”... “eu não ganhei dinheiro”: Zamir, 2000, 5.

“Pittsburgh não é uma cultura”: entrevista com Camerer, 28 de novembro de 2008.

“Nós dois esperávamos que os Machiguenga”: Siegfried 2004.

“Isso é realmente uma coisa difícil de medir”: entrevista com Camerer, 28 de novembro de 2008.

Oferta média de 44% para Orma: Siegfried, 2004.

Raio-X cultural: *Ibid.*

“A oferta de muito dinheiro”: *Ibid.*

“Uma frase famosa de Adam Smith era”: entrevista com Camerer, 28 de novembro de 2008.
Corrigi a extemporânea (e quase literal) citação da obra de Adam Smith *Uma Investigação sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações*.

Experimento com os chimpanzés: Jensen, Call e Tomasello 2007.

“Portanto, parece”: *Ibid.*, 109.

21. Atacando as heurísticas

“Eu não sei qual efeito [Amos] esperava”: entrevista com Barbara Tversky, 8 de julho de 2008.

“Não estou realmente interessado na psicologia da estupidez”: autobiografia do Nobel Kahnemannobelpize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2002/kahneman=autobio.html.
Para mais reações de filósofos (e outros), vide Cohen (1981) e comentários.

“Incompetência humana”: Lopes, 1991, 67.

“evidente exasperação”: *Ibid.*, 76.

“lamentavelmente confusas”: *Ibid.*, 65, citando um artigo não identificado da *Newsweek*.

Críticas de Gigerenzer: Gigerenzer, 1996.

“Gigerenzer estava mentindo”: o autor da frase pediu anonimato.

“Caro”: Edwards, 1954, 382.

“a incoerência é profunda”: Tversky e Kahneman, 1983, 313.

Um “lapso de julgamento”, a ser “curado”: entrevista com Camerer, 28 de novembro de 2008.

Só conseguia dirigir: Edwards, 1975, 292.

“Frequentemente ouvimos falar das limitações da memória humana”: *Ibid.*, 292.

Não só ele não abraçou a pesquisa”: entrevista com Kahneman, 30 de agosto de 2008.

22. Fechar ou não o acordo

Não contou a praticamente ninguém; morreu três semanas depois que parou de trabalhar: entrevista com Barbara Tversky, 8 de julho de 2008.

Ninguém em sã consciência recusaria US\$10 ou US\$20: Hoffman, McCabe e Smith, 1996, 292.

“Não seja um mártir [*sic*]”: *Ibid.*, 293 (nota de rodapé).

“quase parece ter sido criado”: Post, van den Assem, Baltussen e Thaler, 2008, 39.

Valor médio do prêmio de US\$131.477,54: este valor é calculado a partir dos 26 prêmios de US\$0.01, US\$1, US\$5, US\$10, US\$25, US\$50, US\$75, US\$100, US\$200, US\$300, US\$400, US\$500, US\$750, US\$1.000, US\$5.000, US\$10.000, US\$25.000, US\$50.000, US\$75.000, US\$100.000, US\$200.000, US\$300.000, US\$400.000, US\$500.000, US\$750.000 e US\$1 milhão.

A utilidade esperada estava certa 76% das vezes, contra 85% para a teoria das perspectivas: Post, van den Assem, Baltussen e Thaler, 2008, 27.

“Forma mais fiel possível em uma sala de aula”: *Ibid.*, 29.

“Alguém que não superou suas perdas “: Tversky e Kahneman 1979, 287.

23. Os preços no planeta Algon

“Aqui, uma xícara comum de chocolate quente custa”: “Preços no Planeta Algon”, esquete do Episódio 35 do *Circo Voador do Monty Python* (estreia em 1972). Vide montypython.50webs.com/scripts/Series_3/76.htm.

“relativamente baratos!”: *Ibid.*

“Eu tentava decidir o que eu queria”: entrevista com Ariely, 9 de janeiro de 2009.

Experimento do leilão no MIT: Ariely, Loewenstein e Prelec 2003.

Lesão, dor de remover as ataduras: Ariely (n.d.), “Painful Lessons”.

Ler a obra de S.S. Stevens e outros: entrevista com Ariely, 9 de janeiro de 2009.

O preço de tudo e o valor de nada: Wilde usou esta frase pelo menos duas vezes, em *O retrato de Dorian Gray* (1891) e *O leque de Lady Windermere* (1892). Neste último, a citação é “O que é um cínico? Um homem que sabe o preço de tudo e o valor de nada.”

“Suponha que um sujeito”: Ariely, Loewenstein e Prelec 2003, 77-78.

Artigo “Arbitrariedade coerente”: *Ibid.*

“Em alguns momentos, você ouvirá”: *Ibid.*, 80-81.

“Limiar da dor”: *Ibid.*, 93.

24. O filé grátis de 2kg

BIFE DE 2KG GRÁTIS: Veja várias fotos originais no [Flickr.com](https://www.flickr.com/photos/steakhouse/10000000000/).

O carro-chefe do Big Texan Steak Ranch: consulte a Wikipedia para saber mais sobre “The Big Texan Steak Ranch”, em en.wikipedia.org/wiki/The_Big_Texan_Steak_Ranch.

“Não é preciso comer a gordura”: Vide “Free 72 Oz. Steak” at www.bigtexan.com.

Episódio dos *Simpsons* sobre o file de 8 kg: “Maximum Homerdrive”, originalmente televisionado em 1999.

Preço original US\$9,95, taxas de sucesso: Vide “Free 72 Oz. Steak” em www.bigtexan.com.

Perguntas sobre o consumo de carne: Jacowitz e Kahneman, 1995, 1163.

Desconto de 35% em uma câmera da Nikon: entrevista com Hermann Simon, 24 de fevereiro de 2009.

“vontade de pagar”: Simon, 2008, 214.

“Imagine que você está prestes a comprar um casaco”: Tversky e Kahneman, 1981, 459.

“Por que estamos mais dispostos”: Thaler, 1999, 186.

“O que estamos dizendo”: Transcrição de 2008 Edge Master Class, www.edge.org/3rd_culture/thaler_sendhil08/thaler_sendhil_index.html.

Professional Pricing Society, fundada em 1984: Vide o site PPS, pricingsociety.com/Page4782.aspx.

Ceticismo quanto à aplicação da teoria comportamental: Vide Simon 2008, 212, onde ele chama o modelo de “contabilidade mental” de Thaler um a “fiasco” para aplicações comerciais.

Primeiro artigo digitalizado, chiclete da Wrigley: Vide Wikipedia, “Universal Product Code” (em inglês), en.wikipedia.org/wiki/Universal_Product_Code.

História de Simon-Kucher & Partners: entrevista com Hermann Simon, 24 de fevereiro de 2009.

“De fato, o software de preços de varejo”: Michaud n.d., 5.

“O preço é uma alavanca perigosa”: Tacke e Luby n.d., 9.

Aumenta as margens de lucro em cerca de 2 pontos percentuais: Simon 2008, 215.

1 a 4%: Michaud s.d., 5.

25. Verificação de preços

“Existe oportunidade de ganhar alguma margem sobre esses itens”: Rendon, 2009.

compradores gastam mais quando se deslocam pela loja em sentido anti-horário: Keller, 2007.

“Se você quer chamar a minha atenção”: CBC News 2000.

Charada da cerveja: Thaler, 1983.

“tiram o máximo proveito do “luxo supérfluo”: *Ibid.*, 231.

Experimento com a cerveja da Duke University: Huber e Puto, 1983, 42.

Testes de sabor mostram que os apreciadores de cerveja não conseguem distinguir entre as marcas: Tente pesquisar no Google “teste cego de cervejas”. Vide, por exemplo, www.strandbrewers.org/reviews/blind98.htm.

Escolha “segura”, um “meio termo”: Huber e Puto, 1983, 38.

“menos radical, menos cara”: *Ibid.*, 39.

26. Chamariz para a Prada

“Você vendia algo”: Binkley, 2007.

“com 322 diamantes negros”: *Robb Report*, 30 de dezembro de 2008, e www.hublot.com.

Eva Longoria fotografada com bolsa de couro de píton da Coach: See www.purseblog.com/coach/eva-longoria-style-coach-python-miranda.html.

“uma mistura de raiva e felicidade”: Binkley, 2007.

História da máquina de fazer pão: Shafir, Simonson e Tversky, 1993.

Dois mandamentos do varejo manipulador: Simonson e Tversky 1992.

“Os efeitos de contraste são onipresentes”: *Ibid.*, 281-82.

“Os preços de artigos de luxo”: Von der Gathen e Gersch, s.d.

A Coach distribui apenas uma ou duas de suas bolsas caríssimas: Binkley, 2007.

Mais de US\$1.700 por pé quadrado: especula-se que, quando inaugurou em 2001, a loja da Prada no SoHo teria custado US\$40 milhões por 23.000 pés quadrados (cerca de 2.135 m²). Vide www.galinsky.com/buildings/prada/index.htm.

Site da Prada: www.prada.com. Esses dados são da loja on-line do Reino Unido.

27. Psicologia dos cardápios

“Daniel Boulud tem um restaurante”: entrevista com O’Dell, 5 de março de 2009.

Hambúrguer do Boulud, concorrentes: Wharton, 2008; ver também o site do db bistro moderne, em www.danielnyc.com/dbbistro.html.

“Lugares como Chili’s e Applebee’s”: Coomes 2005.

Estrelas, quebra-cabeças: Hedden, 1997.

“Se você fizer isso com três itens do cardápio”: Walkup 2006.

“Ao dar um pequeno desconto no terceiro item”: *Ibid.*

US\$13 por duas vieiras: Thaler, 1999, 192.

“O cardápio se torna uma lista de preços”: entrevista com O’Dell, 5 de março de 2009.

Eliminar o pontilhado: Hedden, 1997.

“Não queremos tirá-la do menu”: *Ibid.*

28. O preço de um ingresso para o Super Bowl

Loteria de ingressos para o Super Bowl, regras: www.teamonetickets.com/tickets-101/super-bowl-tickets-lottery.html.

“preço justo, razoável”: Krueger, 2001.

“praticamente clamam por estruturas não lineares de preços”: Butscher, Luby, Weber e Polonetsky, s.d., 6.

Pesquisa de Krueger: Krueger, 2001.

Membros do fã-clube de Miley Cyrus: história do noticiário, “Ingressos para show de Hannah Montana terminam em ação”, 13 de novembro de 2007.

“Se a minha mãe não comprar”: comentário de “Craig P” a, *Ibid*.

Uma mulher ganhou o concurso de redação: “Mãe exagera para conseguir ingressos para o show de Hannah Montana”, ABC News, 31 de dezembro de 2007.

Springsteen e Ticketmaster: Phillips, 2009.

“utilidade da transação”: Thaler, 1983, 230.

Experimento com MRI: Sanfey, Rilling, Aaronson, *et al*, 2003.

“O fato de ofertas injustas ativarem”: Camerer, Loewenstein e Prelec, 2005, 48.

29. Não coloque todos os presentes de Natal em uma caixa só

“Quanto você pagaria por uma faca como esta?”: O comercial original Ginsu está disponível no YouTube, em www.youtube.com/watch?v=abLB7aTmnE4.

“No final da oferta”: Gottlieb, 2008.

US\$50 milhões em vendas, aquisição pela Berkshire Hathaway: *Ibid*.

“Não coloque todos os presentes de Natal em uma caixa só”: Thaler, 1985, 202.

Artigo na *Marketing Science*: Thaler, 1985.

“Compre um Snuggie”: www.getsnuggie.com/flare/next.

“Normalmente, uma garrafa de Mighty Mendit”: www.mightymendit.com/flare/next?tag=OS%7CAF%7C.

“O que você recebe”: www.buythebullet.com/whatyouget.php e www.buythebullet.com/howitworks.php.

30. Quem tem medo da conta de telefone?

Conta telefônica de agosto de Justine Ezarik: www.youtube.com/watch?v=UdULhkh6yeA.

“Com mais de 3 milhões de clientes a cada ano”: Simon 2008, 213, afirma que os preços dos ingressos eram US\$5,50 antes e aumentaram para uma média de US\$6,13 pago por ingresso.

“As empresas precisam responder a várias perguntas”: Tacke e Luby (s.d.), 10-11.

US\$ 3,02 por minuto: Lazarus, 2009.

Preços da Netflix: vide o site da Netflix, www.netflix.com/Help?action=2&jsEnabled=false&faqtrkid=5&p_faqid=107&p_search_text=embership.

Estudos acadêmicos sobre as causas do viés do preço fixo: vide Lambrecht e Skiera, 2006.

O preço médio do ingresso aumentou 11%: Simon, 2008, 213.

“Essas melhorias não são possíveis”: *Ibid.*, 214.

31. *Breakage e Slippage*

Cerca de um terço de todos os equipamentos de informática são acompanhados por descontos: Grow, 2005.

História dos selos verdes de Sperry e Hutchinson: vide www.straightdope.com/columns/read/1940/whatever-happened-to-green-stamps.

“Obviamente, qualquer valor”: Grow, 2005.

“Se você estiver usando outra empresa”: *Ibid.*

“Mais pesquisas”... “equipe especial”: *Ibid.*

Um valor nominal de US\$6 bilhões: *Ibid.*

“Compensação”: Thaler, 1985, 202.

“O carro do Sujeito A foi danificado”: *Ibid.*, 204.

32. Pagando pelo ar

US\$2.400 por uma máquina de ar/vácuo: vide www.jmesales.com/item/19638/Super-Vac-Air.aspx.

“vida longa e baixa manutenção”: *Ibid.*

Teste de vida útil da bateria: “Which AA batteries last?”, reportagem publicada em *Consumer Reports*, Dezembro de 2008, 7.

Uma pesquisa de 2008 da Consumer Electronics Association: Hutsko, 2008.

Um MMS valia 3,5 vezes mais que uma mensagem de texto: Stadie, Engelmann e Elvetico, s.d., 6.

Custo real das mensagens de texto: Vide www.techcrunch.com/2008/07/01/atts-text-messages-cost-1310-per-megabyte/.

O preço... das mensagens de texto duplicou: Stross 2008.

33. Barato e mais barato ainda

“Se eu tenho 2 mil clientes”: Meckes, Krohn e Butscher s.d., 5.

Análises de companhias aéreas de baixo custo e comparações de preços: Tacke e Schleusener, s.d.

“Três ou quatro anos atrás”: Sharkey, 2009.

34. Os mistérios de uma loja de 99 centavos ainda

“Quer saber o que é brilhante em termos de publicidade”: citado em Arango, 2009.

“Os de US\$0,79 venderam melhor a 99”: Arango, 2009.

História das lojas de 99 centavos: Chang, 2008, Wikipedia (em inglês), en.wikipedia.org/wiki/99_Cents_Only_Stores.

“A promessa de 99 centavos”: Wilson, 2008.

“O número 99 é mágico”: Chang, 2008.

História dos preços promocionais: Hower, 1943, 52-53; Allen e Dare, 2004, 699.

“Eles poderiam fixar o preços em US\$3,99”: entrevista com O’Del, 5 de março de 2009.

Taco Bell, promoção de 50 centavos: Zambito, 2008.

“Durante muitos anos, os preços de varejo”: Ginzberg, 1936, 296.

Um grande varejista cujo nome não foi revelado: Ginzberg menciona que a edição total do catálogo da primavera foi de 6 milhões. Uma busca rápida na Web encontrou evidências de que o catálogo da Sears Roebuck tinha 11 milhões de clientes no auge, número que caiu durante a Depressão. Tinha mais clientes do que o catálogo da rival Montgomery Ward.

“tão interessantes quanto desconcertantes”: Ginzberg 1936, 296.

“O vice-presidente encarregado de *merchandising*”: *Ibid*.

Impulsionou as vendas em média 24%: Liang e Kanetkar, 2006, 378.

40%, o dobro do Wal-Mart: Coffey, 2002.

Roupa de baixo com a estampa de *Guerra nas estrelas*: *Ibid*.

A Nordstrom não usa preços promocionais: Vide en.wikipedia.org/wiki/Psychological_pricing.

Preços promocionais - Eddie Bauer e J. Crew: Anderson e Simester 2003, 106 (nota).

A Costco usa preços terminados em 97 centavos: *Consumer Reports*, Maio de 2007. Vide www.consumerreports.org/cro/money/shopping/where-to-buy/warehouse-clubs-5-07/overview/0507_ware_ov.htm.

35. Zeros à esquerda

Experimento com os chocolates Kisses da Hershey e as trufas da Lindt: Ariely, 2008, 51-54.

36. Restrição à realidade

“A negociação na época estava relativamente moribunda”: entrevista com Neale, 3 de junho de 2008.

“defendíamos a ideia”: *Ibid*.

“Maggie e eu costumávamos almoçar juntos”: entrevista com Northcraft, 30 de maio de 2008.

“nós dois tivemos a experiência”: *Ibid.*

“Há na verdade duas maneiras de analisar esta questão”: *Ibid.*

“A ciência muitas vezes é retratada”: Northcraft, e-mail pessoal, 28 de maio de 2008.

“Acho que existem várias áreas”: entrevista com Northcraft, 30 de maio de 2008.

“Para esses julgamentos”: Northcraft e Neale, 1987, 96.

“Continua a ser uma questão em aberto”: *Ibid.*, 95.

“zona de credibilidade”: *Ibid.*, 84.

“obviamente desviante”: *Ibid.*, 88.

“A questão aqui é o quão maleáveis”: *Ibid.*, 95.

“Naqueles dias”: entrevista com Neale, 3 de junho de 2008.

Mais de duzentas citações: o Google Acadêmico apresentava 233 Citações em 6 de junho de 2008.

“Eles rejeitaram inteiramente as conclusões”: entrevista com Neale, 3 de junho de 2008.

“Acho que eu diria que não há vergonha alguma”: e-mail de Northcraft, 30 de maio de 2008.

“Uma das coisas em que temos trabalhado desde então”: entrevista com Neale, 3 de junho de 2008.

“O ditado ‘Sempre dá para negociar’”: Bailey, 2008.

37. Vendendo a casa de praia de Warhol

Pagaram US\$225 mil por 9 hectares em 1971: Cotsalas, 2006.

A propriedade de Warhol virou área de conservação natural: Drumm, 2007.

“Tocas de *hobbit*”: *Ibid.*

“Lençóis de cetim e máquinas de gelo”: *Ibid.*

“Se ele concordasse em vender por US\$25 milhões”: *Ibid.*

O preço de venda foi US\$27,5 milhões: Cotsalas, 2008.

“Parece ser um ótimo sujeito”: Drumm, 2007.

“No verão passado”: Lichtenstein, 2005, 358.

“Os preços de referência funcionam”: *Ibid.*

Mesmo quando o preço de referência é... 2,86 vezes ... o valor de mercado: Urbany, Bearden e Weilbaker, 1988.

“A nossa ideia do quanto determinado artigo deveria custar”: Lichtenstein, 2005, 357.

Boatos sobre hambúrgueres de minhoca: *Ibid.*, 359.

38. O Dia da Marmota

“A ancoragem não é uma curiosidade”: Transcrição da 2008 Edge Master Class, www.edge.org/documents/archive/edge253.html.

“Passamos muito tempo conversando com pessoas reais”: entrevista com Neale, 3 de junho de 2008.

Descobertas de Van Leeuwenhoek: Vide www.ucmp.berkeley.edu/history/leeuwenhoek.html.

Argumento do *Dia da Marmota*: Heukelom 2007c, 21-22. Ver também www.mises.org/story/2289.

Experimento de negociação: Ritov 1996.

“Reancorar”, “Responder a uma oferta inicial”: Bazerman e Neale 1992, 28.

39. Ancoragem para leigos

“Um taco e uma bola juntos”: Frederick, 2005 e Oechssler, Roider e Schmitz, 2008.

40. Déficit de atenção

“Quando eu construo algo para alguém”: Blair, 2005, 262.

Experimento com dois grupos de participantes, inversão de preferências: Bazerman, White, Loewenstein, 1995, 42.

“Processos automáticos”: Camerer, Loewenstein e Prelec, 2005, 18 e 38.

A amígdala “vê” objetos em visão periférica: *Ibid.* 43.

“um movimento amplo esconde outro menor”: Macknik, King, Randi, *et al.*, 2008.

Experimento com pagamento de US\$400 - US\$400 e US\$500-US\$700: Bazerman, White e Loewenstein, 1995, 41.

“*Emprego A*: A oferta é da Empresa 4”: *Ibid.*

“Juntos, nossos estudos sugerem”: *Ibid.*, 42.

41. Bebida e negócios

12% do mercado de varejo de bebidas alcoólicas: Mosher 1983. Mosher afirma que as empresas gastarão “mais de US\$10 bilhões” com bebidas alcoólicas em 1982. Com correção monetária, este montante seria de cerca de US\$ 20 bilhões em 2008.

“normal e necessário”: citado em Mosher, 1983.

“Um pouco de Bourbon”: Haughney, 2008.

Experimento da equipe britânica: George, Rogers e Duka, 2005.

“Que tal ganhar uma verdinha”: Southern, 1960, 13.

Miopia alcoólica: O termo foi cunhado em Steele e Josephs, 1990. Ver também George, Rogers e Duka, 2005, 168.

42. Um octilhão não compra o que costumava comprar

Inflação de Zimbábue: Associated Press, 18 de janeiro de 2009; Dixon, 2008; Shaw, 2008; Erwin, 2009. Nota de Z\$100 trihões: Vide blogs.usatoday.com/ondeadline/2009/01/zimbabwe-releas.html.

Pioneiro da economia comportamental: Thaler, 1997.

“A imposição da Psicologia sobre a Economia”: Fisher, 1925, vi-vii.

“Periferia lunática”: “Irving Fisher”, [Wikipedia](https://en.wikipedia.org/wiki/Irving_Fisher), en.wikipedia.org/wiki/Irving_Fisher.

“Os preços das ações atingiram”: *Ibid*.

(“Pressione a Rolha I e levante a III”): Fisher, 1892, 46.

“Fearing to be thought a profiteer”: Fisher, 1928, 7; ver também comentário em Thaler, 1997.

Pesquisa sobre o custo de vinhos: Thaler, 1999, 191.

Qual das seguintes opções melhor expressa”: Shafir, Diamond e Tversky, 1997, 362, citando um artigo inédito na época de Shafir e Thaler.

Respostas da pesquisa sobre o custo de vinhos: Thaler, 1999, 191.

“Conversas diárias e reportagens de jornais”: Shafir, Diamond e Tversky, 1997, 344.

Quando motivado com a frase “em termos econômicos”: *Ibid.*, 352.

“A corrida dos preços de moradias na Califórnia”: Connell, Smith e Watanabe, 2008.

43. Vendendo a ilusão do dinheiro

“Meu cachorro está preocupado”: piadinha encontrada em sites de citações, incluindo www.quotationspage.com/quote/1076.html.

Contrato A: Você concorda em vender: Shafir, Diamond e Tversky, 1997, 358.

“poderia ter consequências significativas”: Shafir, Diamond e Tversky, 1997, 358.

Você concorda em vender (versão 2): *Ibid.*, 357.

Você concorda em vender (versão 3): *Ibid*.

As pessoas “naturalmente” analisam os fatos: *Ibid.*, 358.

Tática de Jensen: Jensen, 2003, 36-37.

44. Jane Nêutron

“encontro o mais caro da história”: DePaulo, 2002, citando uma publicação anônima em Dublin.

Estimativas diferentes; oferta: Murray, Silverman e Hymowitz, 2002; Jones, 2002. Dizem que Jack ofereceu valores avaliados em “US\$130 milhões garantidos durante toda vida da Sra. Welch”.

Kozlowski comparado com Welch: *BusinessWeek*, 14 de janeiro de 2002.

Salário de US\$4 milhões, pensão de US\$8 milhões: http://en.wikipedia.org/wiki/Jack_Welch.

Perks: Murray, Silverman e Hymowitz, 2002.

Jack, furioso... comparado a Kozlowski: *Ibid*.

“Eles criticavam os modelos existentes”: entrevista com Solnick, 17 de março de 2008.

Formação e estudo de Solnick: *Ibid*.

“Quero que pelo menos um de nós saia com alguma coisa”: Solnick, 2001, 193.

“as mulheres podem acabar com uma parcela menor dos salários negociáveis”: *Ibid.*, 189.

“Se as mulheres aceitam a nossa primeira oferta”: entrevista com Solnick, 17 de março de 2008.

“Se você realmente quer ser justo”: *Ibid*.

45. O prêmio da beleza

“Não existem problemas de produtividade”: Solnick e Schweitzer, 1999, 203.

46. Em busca de otários

“Os vendedores... categorizam as pessoas”: citado em Ayres e Siegelman, 1995, 317 (nota 29).

“lay-down”: Ayres, 1991, 854 (nota 109).

instruídos sobre como deviam se vestir: *Ibid.*, 825.

formas de tratamento “carinhosas”, “Para uma moça bonita como você”: *Ibid.*, 846 (note).

“estudando como os vendedores negociam vendas de automóveis”: Ayres e Siegelman, 1995, 307 (note 11).

“que então lhes ofereciam os piores negócios”: Ayres 1991, 841.

“Em busca de otários”: *Ibid.*, 854.

“No início deste ano, perguntei a um revendedor”: *Ibid.*, 872.

Pagavam em média US\$319 menos: *Ibid*. 848.

47. Gênero dos preços

Experimento do credor sul-africano: Bertrand, Karlan, Mullainathan, *et al.*, 2005.

48. A culpa é da testosterona

Experimento de Burnham: Burnham, 2007.

Níveis de testosterona dos torcedores de futebol: Relatado em Mazur e Booth, 1998, 358.

Níveis de testosterona dos negociadores da bolsa de Londres: Coates e Herbert, 2008.

Respostas agressivas a provocações: Mazur e Booth, 1998, 355.

Estudo sueco: Citado em Mazur e Booth, 1998, 355.

“Nós essencialmente criamos machos alfa no estudo”: Kuchinskas, 2007.

Jogo dos botões: Kouri, Lukas, Pope e Oliva, 1995.

Homens casados têm menor nível de testosterona: Vide Khamsi, 2007, o que sugere a tática do anel de casamento.

Dedo anular e o jogo do ultimato: Van den Bergh e Dewitte, 2006.

Estudo do dedo anular: Coates, Gurnell e Rustichini, 2009.

49. *Liquid Trust*

A oxitocina impulsionou em 21% as ofertas dos proponentes: Zak, Stanton e Ahmadi, 2007.

Zak caiu no “golpe”: blogs.psychologytoday.com/blog/the-moralmolecule/200811/how-run-a-con.

Liquid Trust: Vide www.verolabs.com. Outro produto semelhante é o OxyCalm (www.oxy-calm.com).

O *spray* aumentou suas gorjetas em cinco vezes: www.verolabs.com/salestool.php?UID=2009012012550469.239.113.151.

“Como os vendedores devem usar o *Liquid Trust*”: *Ibid*.

50. O clube de um milhão de dólares

Oferta de US\$5 milhões para *Seinfeld*: CNN, 26 de dezembro de 1997.

Exigências salariais de estrelas de TV: *Entertainment Weekly* (sem autor) 2006; Silverman, 2003.

“Suspeitamos que os assalariados”: Ariely, Loewenstein e Prelec, 2003, 99.

Salário dos CEOs nos Estados Unidos *versus* Reino Unido, Japão: www.stateofworkingamerica.org/swa08-exec_pay.pdf.

“No *hall* da fama de consequências não intencionais”: Nocera, 2006.

“Eu realmente acreditei que [os salários] cairiam”: *Ibid*.

Remuneração de Steve Jobs: DeCarlo, 2007.

“Teoria do Cavaleiro Solitário”: Reinhardt, 2009.

“Quanto vale um CEO”: townhall.com/columnists/WalterEWilliams/2008/01/02/greed_need_and_money?page=full&comments=true.

Immelt é um gerente tão bom quanto Welch: Reinhardt, 2009.

“Será que essas pessoas”: *Hardball with Chris Matthews*, transcrito para 12 de julho de 2006.

51. O pernicioso Sr. Mercado

Fórmula de avaliação de ações de Graham: Graham e Dodd, 1934. Ver também Lowe, 1996.

Arrow relacionou o trabalho de Tversky e Kahneman com o mercado acionário: Arrow, 1982.

“Does the Stock Market Rationally Reflect”: Summers, 1986.

“Eles diziam que sabiam”: Camerer, 1997, 18.

“Se eles já viveram uma experiência inflacionária”: *Ibid.*, 19.

52. Pelo amor de Deus

“O crânio é extraordinário”: Sandler, 2007.

Essa soma tinha a intenção de ser um chamariz publicitário : Thompson, 2008, 2.

50 MIL POR PEIXE SEM BATATAS FRITAS: *Ibid.*, 2.

“Queríamos colocá-los em todos os lugares”: BBC News, 1º de junho de 2007, news.bbc.co.uk/2/hi/entertainment/6712015.stm.

“É bonito?": Riding, 2007.

“Como símbolo da estupidez”: Lacayo, 2008.

“quase vendida... havia alguém muito interessado”: Sandler, 2007.

O total de dois dias de vendas: Reyburn e Kazakina, 2008.

“A propósito, o preço dele agora seria o dobro”: Lacayo, 2008.

53. Antídoto para ancoragem

Estudo do valor dos automóveis: Mussweiler, Strack e Pfeiffer, 2000.

“considerar o oposto”: *Ibid.*, 1144.

“Um amigo meu mencionou ontem”: *Ibid.*, 1145.

“Rogo-vos por Cristo que considerem que podemos estar enganados!”, “em todos os nossos portais”: citado em Lord, Lepper e Preston, 1984, 1231.

54. Sistema amigo

Setenta e quatro por cento deram a resposta errada: Somente 13 dos 50 sujeitos não

cometeram erros, e os outros 37 cometeram pelo menos um erro. Vide Asch, 1963, 181.

“Você *provavelmente* estão certos, mas talvez estejam errados”: *Ibid.*, 182.

55. A teoria da indignação

“geralmente eficazes”, “profundamente traumatizada com comprimidos”: Kahneman, Schkade e Sunstein, 1998, 83.

“teoria da indignação”: Kahneman, Schkade e Sunstein, 1998; ver também Kahneman, Ritov e Schkade, 1999.

“A imprevisibilidade das indenizações em valores brutos em dólares”: Kahneman, Schkade e Sunstein, 1998, 67.

“A imprevisibilidade e a assimetria característica,” “Nestas circunstâncias”: *Ibid.*, 69, 75.

“o que a tornará mais suscetível”: *Ibid.*, 82-83.

“baseava-se em intuições morais”: *Ibid.*, 61.

“função de conversão”: *Ibid.*, 76.

“Muitas novas possibilidades”: *Ibid.*

56. Caixa de honestidade

“Eu disse que era uma ideia muito bacana”: entrevista com Johnson, 9 de setembro de 2008.

“É importante notar”: Mandel e Johnson, 2002.

“São efeitos muito significativos”: “*Even the Furniture Can Affect Business Attitudes*,” release da Stanford Graduate School of Business, outubro de 2004.

“Fiquei surpreso com o grande efeito”: “‘Big Brother’ Eyes Encourage Honesty, Study Shows”, Newcastle University Press Office, 28 de junho de 2006.

“Quando as pessoas tomam consciência”: Angier, 2008.

57. Dinheiro, chocolate, felicidade

História do *Monopoly*: Vide Wikipedia, “Monopoly (jogo),” [en.wikipedia.org/wiki/Monopoly_\(game\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Monopoly_(game)), em inglês.

Estudo de *priming* com dinheiro (*Monopoly*, protetor de tela): Vohs, Mead e Goode, 2006 e 2008.

Doou apenas 58% do valor: Vohs, Mead e Goode 2008, 210. Esse cálculo foi feito a partir da declaração que o grupo submetido ao *priming* com dinheiro doou 39% do seu pagamento de US\$2, contra 67% para o grupo de controle.

“desconfiarem dos outros”: *Ibi d.*, 211.

“Os efeitos de *priming* podem fornecer um dos mecanismos”: Transcrito de 2008 Edge Master Class, www.edge.org/documents/archive/edge253.html.

“um microcosmo da vida”: Hsee e Zhang 2004.

O experimento do chocolate-barata: Hsee 1999.

Fontes de referência

- ALLAIS, M. (1953). "Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: Critique des postulats et axiomes de l'école Américaine." *Econometrica* 21, 503-46.
- _____. (1995). "The Real Foundations of the Alleged Errors in Allais' Impossibility Theorem: Unceasingly Repeated Errors or Contradictions of Mark Machina." *Theory and Decision* 38, 251-99.
- ALLEN, M. T.; DARE, W. H. (2004). "The Effects of Charm Listing Prices on House Transaction Prices." *Real Estate Economics* 32, 695-713.
- _____. *American Psychologist* (sem autor) (1983). "Daniel Kahneman and Amos Tversky." *American Psychologist*, janeiro de 1983, 2-9.
- ANDERSON, E. T.; SIMESTER, D. I. (2003). "Effects of \$9 Price Endings on Retail Sales: Evidence from Field Experiments." *Quantitative Marketing and Economics* 1, 93-110.
- ANGIER, N. (2008). "Mirrors Don't Lie. Mislead? Oh, Yes." *The New York Times*, 22 de julho de 2008.
- ARANGO, T. (2009). "Bet Your Bottom Dollar on 99 Cents." *The New York Times*, 7 de fevereiro de 2009.
- ARIELY, D. (s.d.). "Painful Lessons." Disponível em www.predictablyirrational.com/pdfs/mypain.pdf.
- _____. *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. Nova York: Harper, 2008.
- _____, LOEWENSTEIN, G. PRELEC, D. (2003). "Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves Without Stable Preferences." *The Quarterly Journal of Economics* 118, 73—105.
- _____. (2005). "Tom Sawyer and the Construction of Value." FRB of Boston Working Paper Nº 05-10. Disponível em papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=774970.
- ARROW, K. J. (1982). "Risk Perception in Psychology and Economics." *Economic Inquiry* 20, 1-9.
- ASCH, S. E. "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments." In *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations* (Harold Guetzkow, ed.). Nova York: Russell & Russell, 1963.
- AVANT, L. L.; HELSON, H. "Theories of Perception." In B. B. Watson (ed.), *Handbook of General Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1973.
- AYRES, I. (1991). "Fair Driving: Gender and Race Discrimination in Retail Car Negotiations." *Harvard Law Review* 104, 817-72.
- _____ e Peter Siegelman (1995). "Race and Gender Discrimination in Bargaining for a New Car." *The American Economic Review* 85, 304-21.
- BAILEY, S. (2008). "Timing the Market." *The New York Times*, 4 de dezembro de 2008.
- BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A.. *Negotiating Rationally*. Nova York: Free Press, 1992.
- BAZERMAN, M. H., BLOUNT WHITE, S. LOEWENSTEIN, G. F., (1995). "Perceptions of Fairness in Interpersonal and Individual Choice Situations." *Current Directions in*

- BELL, D., H. RAIFFA, TVERSKY, A. "Descriptive, Normative e Prescriptive Interactions in Decision Making." In BELL; RAIFFA; TVERSKY (orgs.), *Decision Making: Descriptive, Normative, and Prescriptive Interactions*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
- BENSON, E. (2008). "The Unexpected Benefits of Basic Science." *Monitor on Psychology*, janeiro de 2003, 36.
- BERFIELD, S. (2009). "How to Win Frugal Consumers and Influence Them to Buy." *BusinessWeek*, 29 de janeiro de 2009.
- BERTRAND, M.; KARLAN, D. MULLAINATHAN, S. SHAFIR; Zinman J. (2005). "What's Psychology Worth? A Field Experiment in the Consumer Credit Market." Yale University Economic Growth Center Discussion Paper Nº 918. Disponível em papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=770389.
- BEVAN, W. (1979). "Harry Helson: 1898-1977." *The American Journal of Psychology* 92, 153-60.
- BINKLEY, C. (2007). "The Psychology of the \$14,000 Handbag." *The Wall Street Journal*, 9 de agosto de 2007, D8.
- BLAKESLEE, S. (2005). "What Other People Say May Change What You See." *The New York Times*, 28 de junho de 2005.
- BOULWARE, L. R. (1969). *The Truth About Boulwarism*. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs.
- BREWER, N. G Chapman, (2002). "The Fragile Basic Anchoring Effect." *Journal of Behavioral Decision Making* 15, 65-77.
- BROZAN, N. (1993). "Chronicle." *The New York Times*, 3 de maio de 1993.
- BURNHAM, T. C. (2007). "High-Testosterone Men Reject Low Ultimatum Game Offers." *Proceedings of the Royal Society B* 274, 2327-30.
- BUTSCHER, S. A.; LUBY F.; WEBER A.; POLONETSKY C. (s.d.). "The Admission of Price." Simon-Kucher & Partners white paper. Disponível em www2.simon-kucher.com/index.php/us/publications/white-papers.html.
- CAMERER, C. (1997). "Taxi Drivers and Beauty Contests." *Engineering & Science* 1, 10-19.
- _____. *Behavioral Game Theory*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2003.
- _____. (s.d.). "Three Cheers-Psychological, Theoretical, Empirical-for Loss-Aversion." *Journal of Marketing Research*, no prelo.
- _____. LOEWENSTEIN, G; e PRELEC, D. (2005). "Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics." *Journal of Economic Literature* 43, 9-64.
- _____. ; THALER R. (1995). "Ultimatums, Dictators and Manners." *The Journal of Economic Perspectives* 9, 209-19.
- CAREY, B. (2007). "Who's Minding the Mind?" *The New York Times*, 31 de julho de 2007.
- _____. (2008). "You Remind Me of Me." *The New York Times*, 12 de fevereiro de 2008.
- CARROLL, L. (org. Gardner M.). *The Annotated "Hunting of the Snark"*. Nova York: W. W. Norton, 2006.
- CBC News (2000). "Paco Underhill: Shopping Scientist." 7 de novembro de 2000. Disponível em www.cbc.ca/consumers/market/files/home/shopping/.
- CERVONE, D. e PEAKE P. K. (1986). "Anchoring, Efficacy, and Action: The Influence of Judgmental Heuristics on Self-Efficacy Judgment and Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology* 50, 492-501.
- CHANG, A. (2008). "99-Cent Chain May Not Be Able to Buck Inflation Pressures." *Los Angeles Times*, 29 de agosto de 2008, A1.
- CHAPMAN, G. B. e BORNSTEIN B. H. (1996). "The More You Ask For, the More You Get: Anchoring in Personal Injury Verdicts." *Applied Cognitive Psychology* 10, 519-40.
- CHAPMAN, G. B. e JOHNSON E. J. (1994). "The Limits of Anchoring." *Journal of Behavioral Decision Making* 7, 223-42.

- CHERTKOFF, J. M. e CONLEY M. (1967). "Opening Offer and Frequency of Concession as Bargaining Strategies." *Journal of Personality and Social Psychology* 7, 181-85.
- CHITTURI, R., RAGHUNATHAN R.; MAHAJAN V. (2007). "Form Versus Function: How the Intensities of Specific Emotions Evoked in Functional Versus Hedonic Trade-Offs Mediate Product Preferences." *Journal of Marketing Research* 44, 702-14.
- COATES, J. M., GURNELL M.; RUSTICHINI A. (2009). "Second-to-Fourth-Digit Ratio Predicts Success Among High-Frequency Financial Traders." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 106, 623-28.
- COATES, J. M. e HERBERT J. (2008). "Endogenous Steroids and Financial Risk Taking on a London Trading Floor." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 105, 6167-72.
- COFFEY, B. (2002). "Every Penny Counts." *Forbes*, 30 de setembro de 2002.
- COHEN, L. J. (1981). "Can Human Irrationality Be Experimentally Demonstrated?" *Behavioral and Brain Sciences* 4, 317-31.
- CONNELL, R., SMITH D. e WATANABE T. (2008). "Census Portrays More of a Melting Pot in Southern California." *Los Angeles Times*, 9 de dezembro de 2008.
- COOMES, S. (2005). "Engineering a Better Menu." *Pizza Marketplace*, 22 de dezembro de 2005. Disponível em www.pizzamarketplace.com/article.php?id=4568.
- COTSALAS, V. (2006). "The Unsold Warhol." *The New York Times*, 8 de setembro de 2006.
- ____ (2008). "Preservation Deal for Dick Cavett's Land." *The New York Times*, 16 de agosto de 2008.
- COWEN, T. (2006). "A Contrarian Look at Whether U.S. Chief Executives Are Over-paid." *The New York Times*, 18 de maio de 2006.
- COX, D. (2005). "Good News! Behavioral Economics Is Not Going Away Anytime Soon." *Journal of Product and Brand Management* 14, 375-78.
- DECARLO, S. (2007). "Ranking the Biggest CEO Paychecks." *Forbes*, 4 de maio de 2007.
- DEMPSEY, J. (2004). "Billion Dollar Baby." *Variety*, 22 de dezembro de 2004.
- DEPAULO, L. (2002). "If You Knew Suzy..." *New York*, 29 de abril de 2002. Disponível em nymag.com/nymetro/news/media/features/5976/.
- DESVOUSGES, W. H.; JOHNSON F. R.; DUNFORD R. W.; BOYLE K. J.; et al, 1992. "Measuring Nonuse Damages During Contingent Valuation: An Experimental Evaluation of Accuracy." Research Triangle Institute Monograph 92-1. Research Triangle Park, N.C.: Research Triangle Institute.
- DIXON, R. (2008). "Zimbabwe Can't Paper Over Its Money Woes." *Los Angeles Times*, 20 de dezembro de 2008.
- DREIFUS, C. (2007). "Through Analysis, Gut Reaction Gains Credibility." *The New York Times*, 28 de agosto de 2007.
- DRUMM, R. (2007). "'Warhol Estate' in Montauk Is Sold." *The East Hampton Star*, 18 de janeiro de 2007.
- EDWARDS, W. (1954). "The Theory of Decision Making." *Psychological Bulletin* 41, 380-417.
- ____ (1961). "Behavioral Decision Theory." *Annual Review of Psychology* 12, 473-98.
- ____ (1975). "Cognitive Processes and the Assessment of Subjective Probability Distributions: Comment." *Journal of the American Statistical Association* 70, 291-93.
- EGAN, T. (2008). "Stranger in a Stadium." *The New York Times*, 27 de agosto de 2008.
- EINHORN, H. J. e HOGARTH R. M. (1978). "Confidence in Judgment: Persistence of the Illusion of Validity." *Psychological Review* 85, 395-416.
- ELLSBERG, D. (1961). "Risk, Ambiguity, and the Savage Axioms." *The Quarterly Journal of Economics* 75, 643-49.
- ENGLISH, B. e MUSSWEILER T. (2001). "Sentencing Under Uncertainty: Anchoring Effects in the Courtroom." *Journal of Applied Social Psychology* 31, 1538-41.
- Entertainment Weekly (sem autor) (2007). "Show Them the Money! (Or the Door)." *Entertainment Weekly*, 30 de março de 2007.

- ERIKSON, C. W.; HAKE H. W. (1957). "Anchor Effects in Absolute Judgments." *Journal of Experimental Psychology* 53, 132-38.
- ERWIN, M. (2009). "Zimbabwe Inflation Hit 500 Billion%." Metro.co.uk, 30 de abril de 2009.
- FECHNER, G. T., trad. de Helmut Adler. *Elements of Psychophysics*. Nova York: Holt, Rinehart e Winston, 1966. (Reimpressão do original de 1860.)
- FINCH, C. (2007). "A Bizarre Collector." *Artnet Magazine*, www.artnet.com/magazine/features/finch/finch7-30-07.asp.
- FINN, R. (2003). "Public Lives: He Put the Rage in Outrageous Prices." *The New York Times*, 11 de abril de 2003.
- FISHER, Irving (1892). "Mathematical Investigations in the Theory of Value and Prices." Tese de doutorado de Yale.
- ____ (1925). *Mathematical Investigations in the Theory of Value and Prices*. New Haven: Yale University Press. (Reimpressão da tese de doutorado de Fisher de 1892.)
- ____ (1928). *The Money Illusion*. Nova York: Adelphi.
- FREDERICK, S. (2005). "Cognitive Reflection and Decision Making." *Journal of Economic Perspectives* 19, 25-42.
- GELLENE, D. (2007). "Fairness Is Only Human, Scientists Find." *Los Angeles Times*, 5 de outubro de 2007.
- GEORGE, S., ROGERS, R. D. e DUKA, T. (2005). "The Acute Effect of Alcohol on Decision Making in Social Drinkers." *Psychopharmacology* 182, 160-69.
- GERLIN, A. (1994). "McDonald's Callousness Was Real Issue, Jurors Say, in Case of Burned Woman." *The Wall Street Journal*, 1º de setembro de 1994.
- GIGERENZER, G. (1996). "On Narrow Norms and Vague Heuristics: A Reply to Kahneman and Tversky (1996)." *Psychological Review* 103, 592-96.
- GINZBERG, E. (1936). "Customary Prices." *The American Economic Review* 26, 296.
- GLANZ, J. e LIPTON, E. (2003). *City in the Sky: The Rise and Fall of the World Trade Center*. Nova York: Times Books / Henry Holt.
- GOLDBERG, P. K. (1996). "Dealer Price Discrimination in New Car Purchases: Evidence from the Consumer Expenditure Survey." *Journal of Political Economy* 104, 622-54.
- GOLDSTEIN, W. M. e EINHORN, H. J. (1987). "Expression Theory and the Preference Reversal Phenomena." *Psychological Review* 94, 236-54.
- GOODMAN, B., SALTZMAN, M. EDWARDS, W. e KRANTZ, D. H. (1979). "Prediction of Bids for Two-Outcome Gambles in a Casino Setting." *Organizational Behavior and Human Performance* 24, 382-99.
- GRAHAM, B. e DODD, D. L.. *Security Analysis*. Nova York: McGraw-Hill, 1934.
- GREENBERG, P. (2007). "What They Won't Tell You About Menus." *Forbes Traveler*, 16 de agosto de 2007. Disponível em www.forbestraveler.com/luxury/menus-printstory.html.
- GREYER, D. M.; PLOTT, C. R. (1979). "Economic Theory of Choice and the Preference Reversal Phenomenon." *The American Economic Review* 69, 623-28.
- GROW, B. (2005). "The Great Rebate Runaround." *BusinessWeek*, 23 de novembro de 2005.
- GUILDFORD, J. P. (1979). "Obituary: Harry Helson." *American Psychologist* 34, 628-30.
- GÜTH, W. (1976). "Towards a More General Study of v. Stackelberg-Situations." *Zeitschrift für Die Gesamte Staatswissenschaft* 132, 592-608.
- ____, R. S.; SCHWARZE, B. (1982). "An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining." *Journal of Economic Behavior and Organization* 3, 367-88.
- HALEVY, Y.; PETERS M. (2007). "Is the Ultimatum Game the Ultimate Experiment?" Disponível em www.cepr.org/meets/wkcn/6/6646/papers/Halevy.pdf.
- HAMERMESH, D. S. e BIDDLE J. E. (1994). "Beauty and the Labor Market." *The American Economic Review* 84, 1174-94.
- HAMMACK, J. e BROWN G. (1974). *Waterfowl and Wetlands: Toward Bioeconomic Analysis*. Baltimore, Md.: Johns Hopkins Press, 1974.

- HAUGHNEY, C. (2008). "For Apartment Shoppers, Some Liquid Courage." *The New York Times*, 13 de novembro de 2008.
- HEDDEN, J. (1997). "Maximize Menu Merchandising Power." *Restaurants USA*. Maio de 1997.
- HEIDELBERGER, M., trans. by Cynthia Kloor. *Nature from Within: Gustav Theodor Fechner and His Psychophysical Worldview*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 2004.
- HEILBRONER, R. L. *The Worldly Philosophers* (7ª ed.). Nova York: Simon & Schuster, 1999.
- HELSON, H. (1947). "Adaptation-Level as a Frame of Reference for Prediction of Psychophysical Data." *The American Journal of Psychology* 60, 1-29.
- ____; KOZAKI A. (1968). "Anchor Effects Using Numerical Estimates of Simple Dot Patterns." *Perception and Psychophysics* 4, 163-64.
- HENRICH, J.; BOYD R.; BOWLES S.; CAMERER C.; FEHR E.; GINTIS H., et al. (2001). "In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies." *The American Economic Review* 91, 73-78.
- HEUKELOM, F. (2007a). *Kahneman and Tversky and the Origin of Behavioral Economics*. Tinbergen Institute Discussion Paper TI 2007-003/1.
- ____ (2007b). *What Simon Says*. Tinbergen Institute Discussion Paper TI 2007-005/1.
- ____ (2007c). *Who Are the Behavioral Economists and What Do They Say?* Tinbergen Institute Discussion Paper TI 2007-020/1.
- HIRSCH, J. (2008). "On Store Shelves, Stealthy Shrinking of Containers Keeps Prices from Rising." *Los Angeles Times*, 9 de novembro de 2008.
- HOFFMAN, E.; MCCABE K.; SHACHAT K.; e SMITH V. (1994). "Preferences, Property Rights, and Anonymity in Bargaining Games." *Games and Economic Behavior* 7, 346-80.
- HOFFMAN, E., MCCABE K. A. e SMITH, V. L. (1996). "On Expectations and the Monetary Stakes in Ultimatum Games." *International Journal of Game Theory* 25, 289-301.
- HOWER, R. M. *History of Macy's of New York 1858-1919*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1943.
- HSEE, C. K. (1999). "Value-Seeking and Prediction-Decision Inconsistency: Why Don't People Take What They Predict They'll Like the Most?" *Psychonomic Bulletin and Review* 6, 555-561.
- ____ e ZHANG J. (2004). "Distinction Bias: Misprediction and Mischoice Due to Joint Evaluation." *Journal of Personality and Social Psychology* 86, 680-95.
- ____, ZHANG J., YU Frank e XI, Yiheng (2003). "Lay Rationalism and Inconsistency Between Predicted Experience and Decision." *Journal of Behavioral Decision Making* 16, 257-72.
- HUBER, J.; PUTTO C. (1983). "Market Boundaries and Product Choice: Illustrating Attraction and Substitution Effects." *Journal of Consumer Research* 10, 31-44.
- HUNT, W. A. (1941). "Anchoring Effects in Judgment." *The American Journal of Psychology* 54, 395-403.
- HUTSKO, J. (2008). "Consumers Want, and Are Skeptical About, Eco-Electronics." *The New York Times*, 10 de dezembro de 2008.
- JACOWITZ, K. E.; KAHNEMAN, D. (1995). "Measuring of Anchoring in Estimation Tasks." *Personality and Social Psychology Bulletin* 21, 1161-66.
- JENSEN, K., CALL J. e TOMASELLO M. (2007). "Chimpanzees Are Rational Maximizers in an Ultimatum Game." *Science* 318, 107-9.
- JENSEN, M. *Pricing Psychology Report*. Newtown, Conn.: Jensen-Fann, 2003.
- JONES, D. (2002). "Welch's Wife Seeks Half of Fortune in Divorce." *USA Today*, 12 de março de 2002.
- KAHNEMAN, D. (1992). "Reference Points, Anchors, Norms, and Mixed Feelings." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 51, 296-312.
- ____ e S. FREDERICK. "Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgment." In T. Gilovich, D. Griffin e D. Kahneman (eds.), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Nova York: Cambridge University Press.

- _____, KNETSCH, J. L.; e THALER, R. (1986a). "Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market." *The American Economic Review* 76, 728-41.
- _____; KNETSCH, J. L.; THALER, R. (1986b). "Fairness and the Assumptions of Economics." *The Journal of Business* 59, S285-S300.
- _____; KNETSCH J. L. e THALER R. (1991). "Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and the Status Quo Bias." *The Journal of Economic Perspectives* 5, 193-206.
- _____, RITOV I.; SCHKADE D. A. (1999). "Economic Preferences or Attitude Expressions? An Analysis of Dollar Responses to Public Issues." *Journal of Risk and Uncertainty* 19, 203-35.
- _____, SCHKADE D. A.; SUNSTEIN C. R. (1998). "Shared Outrage and Erratic Awards: The Psychology of Punitive Damages." *Journal of Risk and Uncertainty* 16, 49-86.
- _____; SHAFIR E. "Amos Tversky (1937-1996)." *American Psychologist* 53, 793-94.
- _____, SLOVIC P.; TVERSKY A. *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- _____, TVERSKY A. (1973). "On the Psychology of Prediction." *Psychological Review* 80, 237-51.
- _____, TVERSKY A. (1979). "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk." *Econometrica* 47, 263-92.
- _____, TVERSKY A. (1984). "Choices, Values and Frames." *American Psychologist* 39, 341-50.
- _____, TVERSKY A. (1996). "On the Reality of Cognitive Illusions." *Psychological Review* 103, 582-91.
- KAY, A. C., S. WHEELER C., BARGH J. A. e ROSS L. (2004). "Material Priming: The Influence of Mundane Physical Objects on Situational Construal and Competitive Behavioral Choice." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 95, 83-96.
- KELLER, A. (2007). "The Art of the Aisle." FloridaTrend.com, 1º de outubro de 2007. Disponível em www.floridatrend.com/article.asp?aID=54506009.7270968.618345.8370013.6266116.730&aID2=47556.
- KELLER, M. (2000). "Getting a Premium over List Price." *Automotive Industries*, 1º de maio de 2000.
- KHAMSI, R. (2007). "Hormones Affect Men's Sense of Fair Play." *New Scientist*, 4 de julho de 2007.
- KNETSCH, J. (1989). "The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves." *The American Economic Review* 79, 1277-84.
- KNETSCH, J. L., THALER, R. e KAHNEMAN, D. (1986). "Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem." Simon Fraser University Working Paper, 1988.
- KOURI, E., LUKAS, S., POPE, H. e OLIVA, P. (1995). "Increased Aggressive Responding in Male Volunteers Following the Administration of Gradually Increasing Doses of Testosterone Cypriate." *Drug and Alcohol Dependence* 40, 73-79.
- KRUEGER, A. B. (2001). "Seven Lessons About Super Bowl Ticket Prices." *The New York Times*, 1º de fevereiro de 2001.
- KUCHINSKAS, S. (2007). "Better Living Through Chemistry: Testosterone and Generosity." *American Chronicle*, 10 de julho de 2007.
- LACAYO, R. (2008). "Damien Hirst: Bad Boy Makes Good." *Time*, 4 de setembro de 2008.
- LAIBSON, D. e ZECKHAUSER R. (1998). "Amos Tversky and the Ascent of Behavioral Economics." *Journal of Risk and Uncertainty* 16, 7-47.
- LAMBERT, C. (2006). "The Marketplace of Perceptions." *Harvard Magazine*, março/abril de 2006.
- LAMBRECHT, A.; SKIERA, B. (2006). "Paying Too Much and Being Happy About It: Existence, Causes, and Consequences of Tariff-Choice Biases." *Journal of Marketing Research* 43, 212-23.
- LAZARUS, D. (2009). "Talk Isn't Cheap? For Cellphone Users, Not Talking Is Costly Too." *Los*

- Angelo Times, 8 de março de 2009.
- LIANG, J. e KANETKAR V. (2006). "Price Endings: Magic and Math." *Journal of Product & Brand Management* 15, 377-85.
- LICHTENSTEIN, D. R. (2005). "Price Perceptions, Merchant Incentives, and Consumer Welfare." *Journal of Product & Brand Management* 14, 357-61.
- LICHTENSTEIN, S.; SLOVIC P. (1971). "Reversals of Preference Between Bids and Choices in Gambling Decisions." *Journal of Experimental Psychology* 89, 46-55.
- ____ (1973). "Response-Induced Reversals of Preference in Gambling: An Extended Replication in Las Vegas." *Journal of Experimental Psychology* 101, 16-20.
- ____, eds. *The Construction of Preference*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.
- LOPES, L. (1991). "The Rhetoric of Irrationality." *Theory and Psychology* 1, 65-82.
- LORD, C. G., LEPPER M. R. e PRESTON E. (1984). "Considering the Opposite: A Corrective Strategy for Social Judgment." *Journal of Personality and Social Psychology* 47, 1231.
- LOWE, J. (1996). *Benjamin Graham on Value Investing: Lessons from the Dean of Wall Street*. Nova York: Penguin.
- LYONS, R. D. (1993). "Meade Esposito, 86, Former Power in Politics, Is Dead." *The New York Times*, 4 de setembro de 1993.
- MACKNIK, S. L., KING M., RANDI J., ROBBINS A., Teller; THOMPSON J.; MARTINEZ-CONDE S. (2008). "Science and Society: Attention and Awareness in Stage Magic: Turning Tricks into Research." *Nature Reviews Neuroscience*, 30 de julho de 2008.
- MALOUFF, J. e SCHUTTE, N. S. (1989). "Shaping Juror Attitudes: Effects of Requesting Different Damage Amounts in Personal Injury Trials." *The Journal of Social Psychology* 129, 491, 495.
- MANDEL, N. e JOHNSON, E. J. (2002). "When Web Pages Influence Choice: Effects of Visual Primes on Experts and Novices." *Journal of Consumer Research* 29, 235-45.
- MARCH, J. G. e SIMON, H. A. (1958). *Organizations*. Nova York: Wiley.
- MARINELLO, N. (1995). "2.9 Million Served." *Tulane Lawyer*, Fall 1995.
- MARKOVSKY, B. (1988). "Anchoring Justice." *Social Psychology Quarterly* 51, 213-24.
- MAZUR, A. e BOOTH, A. (1998). "Testosterone and Dominance in Men." *Behavioral and Brain Sciences* 21, 353-97.
- MECKES, R.; KROHN, F. e BUTSCHER, S. A. (n.d.) "Revenue Increase for Book Publishers." Disponível em www2.simon-kucher.com/index.php/us/publications/white-papers.html.
- MICHAUD, T. P. (n.d.). "Price Optimization for Retailers." Revionics white paper. Disponível em www.revionics.com.
- MILLER, G. (1975). "Stanley Smith Stevens." In *Biographical Memoirs*, vol. 47. Washington, D.C.: National Academies Press.
- MIROWSKI, P. *Machine Dreams: Economics Becomes a Cyborg Science*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002.
- MOSHER, J. F. (1983). "Tax-Deductible Alcohol: An Issue of Public Health Policy and Prevention Strategy." *Journal of Health Politics, Policy and Law* 7, 855-88.
- MOULSON, G. (2009). "German Mogul Kills Self over Financial Meltdown." Associated Press, 6 de janeiro de 2009.
- MURRAY, M., SILVERMAN R. E. e HYMOWITZ C. "GE's Jack Welch Meets Match in Divorce Court." *The Wall Street Journal*, 27 de novembro de 2002.
- MUSSWEILER, T. e STRACK F. (2000). "Numeric Judgments Under Uncertainty: The Role of Knowledge in Anchoring." *Journal of Experimental Social Psychology* 36, 495-518.
- ____, STRACK, F. e PFEIFFER, T. (2000). "Overcoming the Inevitable Anchoring Effect: Considering the Opposite Compensates for Selective Accessibility." *Personality and Social Psychology Bulletin* 26, 1142-45.
- NOCERA, J. (2006). "Disclosure Won't Tame C.E.O. Pay." *The New York Times*, 14 de janeiro de 2006.

- NORTHCRAFT, G. B. e NEALE, M. A. (1987). "Experts, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 84, 87-93.
- OOSTERBEEK, H., SLOOF, R. e VAN DE KUILEN G. (2004). "Cultural Differences in Ultimatum Game Experiments: Evidence from a Meta-analysis." *Experimental Economics* 7, 171-88.
- ORR, D.; GUTHRIE C. (2006). "Anchoring, Information, Expertise, and Negotiation: New Insights from Meta-Analysis." *Ohio State Journal on Dispute Resolution* 21, 597-628. Disponível em ssrn.com/abstract=900152.
- PHILLIPS, L. D. e VON WINTERFELDT D. (2006). "Reflections on the Contributions of Ward Edwards to Decision Analysis and Behavioral Research." London School of Economics and Political Science, working paper LSEOR 06.86.
- PHILLIPS, T. (2009). "Springsteen Ticketmaster Troubles." WABC News. Disponível em abclocal.go.com/wabc/story?section=ews/7_on_your_side&id=6641540&rss=rss wabc-article-6641540.
- PLAUTUS, trad. de E. F. Watling (1964). *The Rope and Other Plays*. Londres: Penguin. Plous, Scott (1993). *The Psychology of Judgment and Decision Making*. Philadelphia: Temple University Press.
- POST, T., VAN DEN ASSEM M. J. , BALTUSSEN G. e THALER Richard H. (2008). "Deal or No Deal? Decision Making Under Risk in a Large-Payoff Game Show." *The American Economic Review* 98, 38-71.
- PURCELL, F. (1969). "Roulette Bet May Decide Man's Fate." *Las Vegas Review-Journal*, 2 de março de 1969.
- QUATTRONE, G. A., LAWRENCE, C. P., FINKEL, S. E. e ANDRUS D. C. (1984). "Explorations in Anchoring: The Effects of Prior Range, Anchor Extremity e Suggestive Hints." Manuscrito inédito, Universidade de Stanford, Stanford, Califórnia. Citado em Jacowitz e Kahneman, 1995.
- REINHARDT, U. E. (2009). "Jack Welch and the Lone Ranger Theory." *The New York Times*, 20 de fevereiro de 2009.
- REYBURN, S. e KAZAKINA, K. (2008). "How Monet, Freud, Hirst Records Led Art-Market Bubble to Burst." Bloomberg.com, 29 de dezembro de 2008.
- RIDING, Alan (2007). "Alas, Poor Art Market: A Multimillion-Dollar Head Case." *The New York Times*, 13 de junho de 2007.
- RITOV, Ilana (1996). "Anchoring in Simulated Competitive Market Negotiation." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67, 16-25.
- ROBBENNOLT, J. K.; STUDEBAKER C. A. (1999). "Anchoring in the Courtroom: The Effects of Caps on Punitive Damages." *Law and Human Behavior* 23, 353-57.
- ROBINSON, R. C. (2007). "Bounded Epistemology." Social Science Research Network. Disponível em ssrn.com/abstract=1000697.
- ROTH, A. E., PRASNIKAR V. , OKUNO-FUJIWARE M. e ZAMIR S. (1991). "Bargaining and Market Behavior in Jerusalem, Ljubljana, Pittsburgh, and Tokyo: An Experimental Study." *The American Economic Review* 81, 1068-95.
- Russell Sage Foundation (2007). "Celebrating 100 Years of Social Science Research." Disponível em www.russellsage.org/about/history/centennialhistory.
- RYERSON, J. (2002). "The Man Who Wasn't There." *The Boston Globe*, 20 de outubro de 2002.
- SAHADI, J. (2007). "CEO Pay: 364 Times More Than Workers." CNNMoney.com, 29 de agosto de 2007.
- SAMUELSON, P. A. (1947). *Foundations of Economic Analysis*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- SAMUELSON, W. e ZECKHAUSER R. (1988). "Status Quo Bias in Decision Making." *Journal of Risk and Uncertainty* 1, 7-59.

- SANDLER, L. (2007). "Damien Hirst Says \$100 Million Diamond Skull Is 'Almost' Sold." Bloomberg News, 3 de junho de 2007.
- SANFEY, A. G., RILLING J. K. , AARONSON J. A. , Nystrom L. E. e COHEN J. D. (2003). "The Neural Basis of Economic Decision-Making in the Ultimatum Game." *Science* 300, 1755-58.
- SARNOFF, P. *Russell Sage: The Money King*. Nova York: Ivan Obolensky, 1965.
- SAVAGE, L. J. *The Foundations of Statistics*. Nova York: Wiley, 1954.
- SCHKADE, D. A. e Johnson, E. J. (1989). "Cognitive Processes in Preference Reversals." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 44, 203-31.
- SCHMID, R. E. (2009). "Finger Length May Predict Financial Success." Associated Press, 12 de janeiro de 2009.
- SHAFIR, E., DIAMOND, P. e TVERSKY A. (1997). "The Money Illusion." *The Quarterly Journal of Economics* 112, 341-74.
- SHAFIR, E., SIMONSON I. e TVERSKY A. (1993). "Reason-Based Choice." *Cognition* 49, 11-36.
- SHARKEY, J. (2009). "Seats Are Cheap Now, but Discounts Won't Last." *The New York Times*, 19 de março de 2009.
- SHAW, A. (2008). "Zimbabwe Inflation Now over 1 Million Percent." Associated Press, 21 de maio de 2008.
- SIEGFRIED, T. (2004). "Social Thermometers." *The Dallas Morning News*, 23 de maio de 2004.
- SILVERMAN, S. M. (2003). "Is Gandolfini Killing 'The Sopranos'?" *People*, 10 de março de 2003.
- SIMON, H. S. (1945). "Theory of Games and Economic Behavior" (review). *American Sociological Review* 50, 558-60.
- _____. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. Nova York: Macmillan.
- SIMON, H. (2008). "The Impact of Academic Research on Business Practice: Experiences from Marketing." *Journal of Business Market Management* 2, 203-18.
- _____, Frank F. Bilstein e Frank Luby (2006). *Manage for Profit, Not Market Share*. Boston: Harvard Business School Press.
- SIMONSON, I. e TVERSKY A. (1992). "Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion." *Journal of Marketing Research* 29, 281-95.
- SLOVIC, P. e LICHTENSTEIN S. (1968). "The Relative Importance of Probabilities and in Risk-Taking." *Journal of Experimental Psychology Monograph Supplement* 78 (3, pt. 2), 1-18.
- _____; TVERSKY A. (1974). "Who Accepts Savage's Axiom?" *Behavioral Science* 19, 368-73.
- _____, LICHTENSTEIN S. e EDWARDS W. (1965). "Boredom-Induced Changes in Preferences Among Bets." *The American Journal of Psychology* 78, 208-17.
- SOLNICK, S. J. (2001). "Gender Differences in the Ultimatum Game." *Economic Inquiry* 39, 189-200.
- _____; SCHWEITZER M. E (1999). "The Influence of Physical Attractiveness and Gender on Ultimatum Game Decisions." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 79, 199-215.
- SORKIN, A. R. (2002). "Tyco Details Lavish Lives of Executives." *The New York Times*, 18 de setembro de 2002, C1.
- SOUTHERN, T. *The Magic Christian*. Nova York: Grove Press. (Primeira edição na Inglaterra em 1959.), 1960.
- STADIE, E.; ENGELMANN R.; ELVETICO G. (s.d.). "Make Money with Services." Simon-Kucher & Partners white paper. Disponível em www2.simon-kucher.com/index.php/us/publications/white-papers.html.
- Stanford University News Service (1996). "Amos Tversky, Leading Decision Researcher, Dies at 59." 5 de junho de 1996.
- STEELE, C. M.; JOSEPHS, R. A. (1990). "Alcohol Myopia: Its Prized and Dangerous Effects." *American Psychologist* 45, 921-33.

- STEVENSON, S.S. (1961). "To Honor Fechner and Repeal His Law: A Power Function, Not a Log Function, Describes the Operating Characteristic of a Sensory System." *Science* 133, 80-86.
- _____. *Psychophysics: Introduction to Its Perceptual, Neural, and Social Prospects*. Nova York: Wiley, 1975.
- STRACK, F. e MUSSWEILLER, (1997). "Explaining the Enigmatic Anchoring Effect: Mechanisms of Selective Accessibility." *Journal of Personality and Social Psychology* 73, 437-46.
- _____. "Heuristic Strategies for Estimation Under Uncertainty: The Enigmatic Case of Anchoring." In Galen V. Bodenhausen e Alan J. Lambert (orgs.), *Foundations of Social Cognition: A Festschrift in Honor of Robert S. Wyer, Jr.* Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- Strategic Interaction Group (2002). "An Interview with Werner Güth." Trecho disponível em http://www.econ.mpg.de/english/research/ESI/gueth_interview.php. A entrevista completa está em *Experimental Economics: Financial Markets, Auctions, and Decision Making*, Fredrik Andersson e Hakan Holm (orgs.). Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- STROSS, R. (2008). "What Carriers Aren't Eager to Tell You About Texting." *The New York Times*, 26 de dezembro de 2008.
- SUMMERS, L. (1986). "Does the Stock Market Rationally Reflect Fundamental Values?" *Journal of Finance* 41, 591-602.
- TACKE, G. e LUBY F. (s.d.). "Selling Content Online." Simon-Kucher & Partners White paper. Disponível em www2.simon-kucher.com/index.php/us/publications/white-papers.html.
- TACKE, G. e MUCHLEUSENER, M. (s.d.). "Bargain Airline Pricing: How Should the Majors Respond?" Simon-Kucher & Partners white paper. Disponível em www2.simon-kucher.com/index.php/us/publications/white-papers.html.
- THALER, R. H. (1980). "Toward a Positive Theory of Consumer Choice." *Journal of Economic Behavior and Organization* 1, 39-60.
- _____. (1983). "Transaction Utility Theory." *Advances in Consumer Research* 10, 229.
- _____. (1985). "Mental Accounting and Consumer Choice." *Marketing Science* 4, 199- 214.
- _____. (1988). "Anomalies: The Ultimatum Game." *The Journal of Economic Perspectives* 2, 195-206.
- _____. (1997). "Irving Fisher: Modern Behavioral Economist." *The American Economic Review* 87, 439-41.
- _____. (1999). "Mental Accounting Matters." *Journal of Behavioral Decision Making* 12, 183-206.
- _____. e Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press.
- THOMPSON, A. (2009). "Study: You Touch It, You Buy It." LiveScience.com, 16 de janeiro 2009.
- THOMPSON, D. (2008). *The \$12 Million Stuffed Shark: The Curious Economics of Contemporary Art*. Nova York: Palgrave Macmillan.
- TUOHY, J. W. (2001). "The Greenbaum Murder." American-Mafia.com, Oct. 2001. Disponível em www.americanmafia.com/Feature_Articles_264.html.
- TVERSKY, A. e KAHNEMAN, D. (1971). "Belief in the Law of Small Numbers." *Psychological Bulletin* 76, 105-10.
- _____. (1974). "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases." *Science* 185, 453-58.
- _____. (1981). "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice." *Science* 211, 453-58.
- _____. (1983). "Extensional Versus Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgment." *Psychological Review* 90, 293-315.
- _____. (1991). "Loss Aversion and Riskless Choice: A Reference Dependent Model." *The Quarterly Journal of Economics* 106, 204-17.

- TVERSKY, A. e THALER R. (1990). "Anomalies: Preference Reversals." *The Journal of Economic Perspectives* 4, 201-11.
- TVERSKY, A.; SATTATH, S.; SLOVIC, P. (1988). "Contingent Weighting in Judgment and Choice." *Psychological Review* 95, 371-84.
- UCHITELLE, L. (2007). "Advocate of Paying Chiefs Well Revises Thinking." *The New York Times*, 28 de setembro de 2007.
- UNDERHILL, Paco (1999). *Why We Buy: The Science of Shopping*. New York: Simon & Schuster, 1999.
- _____. *The Call of the Mall*. Nova York: Simon & Schuster, 2004.
- URBANY, J. E., BEARDEN W. O. e WEILBAKER D. C. (1988). "The Effect of Plausible and Exaggerated Reference Price on Consumer Perceptions and Price Search." *Journal of Consumer Research* 13, 250-56.
- VAN DEN BERGH, DEWITTE B. e S. (2006). "Digit Ratio (2D:4D) Moderates the Impact of Sexual Cues on Men's Decisions in Ultimatum Games." *Proceedings of the Royal Society B* 273, 2091-95.
- VOHS, K. D., MEAD N. L. e GOODE, M. R. (2006). "The Psychological Consequences of Money." *Science* 314, 1154-56.
- _____. (2008). "Merely Activating the Concept of Money Changes Personal and Interpersonal Behavior." *Current Directions in Psychological Science* 17, 208-12.
- VON DER GATHEN, A. e GERSCH B. (s.d.). "The Value of Emotions-Pricing for Luxury Goods." Simon-Kucher & Partners white paper. Disponível em www2.simon-kucher.com/index.php/us/publications/white-papers.html.
- VON NEUMANN, J. e MORGENSTERN O. *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1944.
- WALKUP, C. (2006). "Consultant Kalmar: Subtle Price Hikes Boost Sales, Offset Costs." *Nation's Restaurant News*, June 12, 2006.
- WEBER, E. H., trad. de H. E. Ross. *The Sense of Touch*. New York: Academic Press. (Tradução do original de 1834.)
- WHARTON, R. (2008). "The \$175 Burger Is a Haute Handful for Rarefied Tastes." *New York Daily News*, 20 de maio de 2008.
- WILSON, M. (2008). "Cost of N.Y. Retail Survival: 99 Cents. Or Is It 98 Cents?" *The New York Times*, Aug. 16, 2008.
- WILSON, T. D. e BREKKE N. C. (1994). "Mental Contamination and Mental Correction: Unwanted Influences on Judgments and Evaluations." *Psychological Bulletin* 116, 117-42.
- WILSON, T. D., Houston, C., Etling, K. e Brekke, N. (1996). "A New Look at Anchoring Effects: Basic Anchoring and Its Antecedents." *Journal of Experimental Psychology: General* 4, 387-402.
- WOLF, J. R., ARKES H. R.; MUHANNA, W. A. (2008). "The Power of Touch: An Examination of the Effect of Duration of Physical Contact on the Valuation of Objects." *Judgment and Decision Making* 3, 476-82.
- ZAK, P. J. (2008). "The Neurobiology of Trust." *Scientific American*, junho de 2008, 88-95.
- _____, STANTON, A. A. e AHMADI, S. (2007). "Oxytocin Increases Generosity in Humans." *PLoS One* 2(11): e1128. doi:10.1371/journal.pone.0001128. Disponível www.plosone.org.
- ZAMBITO, T. (2008). "50 Gets His Taco Bell Rung." *New York Daily News*, 20 de novembro de 2008.
- ZAMIR, S. (2000). "Rationality and Emotions in Ultimatum Bargaining." Discussion Paper #222. Disponível em www.ma.huji.ac.il/~zamir/dp222.pdf.

Índice remissivo

50 Cent
ações judiciais, indenizações concedidas em
Adelphia
Adelson, Edward H
adesivo Mighty Mendit
Adidas Group
Administrative Behavior (Simon)
África do Sul
Agassi, Andre
agrupamento; em infomerciais
Ahmadi, Sheila
Aiello, Greg
ajustamento, ancoragem e
álcool, tomada de decisão sob a influência do
Alemanha ; conserto de carros na; hiperinflação na-nazista; ferrovias na
Alfred P. Sloan Foundation
Allais, Maurice
altruísmo
aluguel de vídeos
American Airlines
American Bar Foundation
American Economic Review, The
American Journal of Psychology, The
amídala
ancoragem de contraste
ancoragem por assimilação
ancoragem; níveis de adaptação e; e ajustamento; consumo de álcool e; no mercado de arte;
assimilação; de leilões; efeito básico da; de estimativas de conserto de carros; escalas de
categorias e; preço promocional e; consideração de mudanças na; contraste; indenizações
do júri; no comércio de luxo; memória e; ilusão do dinheiro e; em negociações; nos preços
não lineares; inversões de preferências e; no mercado imobiliário; grupo reflexivo x
impulsivo em termos de susceptibilidade a; em restaurantes; preços dos ingressos; dos
mais altos salários
Anderson, Eric
Anheuser-Busch
Apple, iPhone; iPod
arbitrariedade coerente
arbitrariedade, coerente

Argentina
Ariely, Dan
Arizona, Universidade do
Arrow, Kenneth
Asch, Solomon
Assem, Martijn van den
ataques terroristas de 11 de setembro
atenção, álcool e
Atenga
atração física, efeitos nos salários e preços
aumentos de preços “oportunistas”
Austen Riggs Clinic
automóveis, *ver* carros
avaliação de estoque PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair)
avaliação de estoque UEPS (última a entrar, primeiro a sair)
aversão a extremos
aversão à perda
Ayres, Ian

BahnCard
Baltussen, Guido
Barclays Bank
Bargh, John
Barr, Abigail
baterias Duracell
baterias Energizer
baterias
Bateson, Melissa
Baudelaire, Charles
Bayer HealthCare Pharmaceuticals
Bazerman, Max
Behavioral and Brain Sciences, The
Berger, Roland
Berkshire Inc.
Bernoulli, Daniel
Bertelsmann
Bielefeld, Universidade de
Big Texan Steak Ranch (Amarillo)
bilhetes aéreos
Black Monday
Blake, Peter
Blink (Gladwell)
BMW
Bodenhausen, Galen V.
bolhas: imobiliárias; mercado de ações
bonecas Repolhinho
Bornstein, Brian
Boston Consulting Group
Boulud, Daniel
Boulware, Lemuel

Boyd, Robert
Brasil, torcedores de futebol no
Brennan, Paul
British Airways
British Columbia, Universidade da
Buffett, Warren
Burke, Edmund
Burnham, Terence
BusinessWeek

Cable News Network (CNN)
cadeia de restaurante Applebee's
cadeia de restaurantes Chili's
cadeia de restaurantes Olive Garden
cadeia de restaurantes Sizzler
cadeia de restaurantes TGI Friday's
café Maxwell House
caixas de cereal, tamanho e formato variáveis
caixas de honestidade
caixas registradoras
California Institute of Technology (Caltech); Laboratório de Economia Experimental e Ciência
Política
Califórnia, Universidade da: Berkeley; Arizona; San Diego
Call, Josep
Callahan, Thomas
câmeras Minolta
câmeras Nikon
câmeras; baterias para
Camerer, Colin
Canadá
canetas Cross
capitalismo *laissez-faire*
cardápios
Carlos II, Rei da Inglaterra
carro Scion
Carroll, Lewis
carros: preços promocionais de; negociações de preços para; programas de descontos para;
estimativa de custo de conserto; websites de
cartões de fidelidade
cartoon Pogo
Cassino Four Queens (Las Vegas)
Cassino Riviera (Las Vegas)
Caterpillar Inc
celulares: planos de cobrança de; mensagens de texto em
CEOs, salários dos
cereal Apple Jacks
cereal Cocoa Krispies
cereal Corn Pops
cereal Froot Loops
cereal Honey Smacks

cerveja Budweiser
cerveja Coors
cerveja Michelob
cerveja Miller
cerveja, marcas caras x baratas
Chapman, Gretchen
CheapTickets
Chicago, Universidade de
chiclete Wrigley
chimpanzés
chocolate
Choo, Jimmy
Claremont Graduate University
Cleese, John
Clemens, Roger
Coach Miranda
Coates, John
cobertores Snuggie
Coca-Cola
Cognitive Reflection Test (CRT, teste de reflexão cognitiva)
Cohen, L. Jonathan
Cohen, Nick
Cohen, Steve
Colônia, Universidade de
Colorado, Universidade do
Comissão de Valores Mobiliários (SEC)
Congresso, Estados Unidos
Conselho Econômico Nacional
Consumer Electronics Association
Consumer Reports; Auto Price Service
contas de telefone
contraste de compensação
Coombs, Clyde
Corda, A (Plauto)
Cornsweet, Tom
Corporate Library
Costco
Cox, Donald
Craigslist
Crandall, Robert
Creed, Greg
Cromwell, Oliver
Crystal, Graef
curva de potência
Cyrus, Miley

Darrow, Charles
Dawes, Robyn
Dayan, Moshe
Deal or No Deal (programa de TV)

descontos
Desvousges, W. H.
detergente
Deutsche Bahn
Deutsche Telekom
Dez Mandamentos
Diaconis, Persi
Diamond, Peter
Discovery Channel
discriminação racial; na venda de carros
divórcios, litigiosos
dor; psicofísica da
Drexler, Mickey
Duke University
Dunphy, Frank
Dyers (casal espiritualista)

eBay
Econometrica
economia comportamental; inflação e; relevância prática da; salários e
economia utópica
Edmund's New Car Prices
Edwards, Ruth
Edwards, Ward
efeito básico de ancoragem
efeito bumerangue
efeito de atração
efeito de certeza
efeito doação
efeitos da riqueza
Einhorn, Hillel
Einstein, Albert
eletrodomésticos, eficiência energética de
Elliman, Douglas
embalagens, mudança de tamanho e formato
Emerson, Ralph Waldo
Emirates Airlines
empresa de consultoria Willard Bishop
empresas da *Fortune*
Enron Corporation
Envirosell
equilíbrio de Nash
Erasmus University
Erikson, Erik
escalas de categoria
Escócia, Igreja da
Eskildsen, Paul
Esposito, Meade
estrelas de TV, salários das
etiquetas RFID

Everybody Loves Raymond (programa de TV)

exames de ressonância magnética

experimento apostas e chances,

experimento das Nações Unidas

experimento Michelson-Morley

experimentos de pensamento,

experimentos Tom Sawyer

Ezarik, Justine

facas Ginsu

Facebook

família da pesada, Uma (programa de TV)

FareCompare.com

fast-food: refeições combinadas; preços promocionais; *ver também* McDonald's

Fechner, Gustav

filmes de *Guerra nas estrelas*

Firesign Theatre

Fisher, Irving

Fisher, Margaret

For the Love of God (Hirst)

Forbes magazine

Força Aérea, Estados Unidos, ; Intellectual Functions Section

Foundations of Uncertainty and Risk (FUR)

fraldas descartáveis Luvs

fraldas descartáveis Pampers

fraldas, descartáveis

França, antissemitismo na

Frasier (programa de TV)

Freud, Sigmund

Friedman, Milton

Friends (programa de TV)

galeria White Cube (Londres)

Gandolini, James

General Electric (GE)

General Motors

gênero; vendas de automóveis e; indenizações concedidas pelo júri e; salários e; no jogo do
ultimato

George Mason University

Gibbs, Josiah Willard

Gigerenzer, Gerd

Ginzberg, Eli

Gladwell, Malcolm

Goffstein, Benny

Gold, David

Goldberg, Pinelopi Koujianou

Goldman Sachs

golpe

Gompers, Samuel

Goode, Miranda
Google Maps
Google
Graham, Benjamin
Grammer, Kelsey
Grande Depressão
Greenberg, Hank
Grether, David M
Guerra do Sinai (1956)
guias Zagat
Guinness World Records
Güth, Werner

Halevy, Yoram
Hand, Learned
Hardball (programa de TV)
Harvard Business Review
Haughney, Christine
Heilbroner, Robert
Heinrich, Joe
Helson, Harry
Hermès Group
Hertel, Jim
heurísticas; attacks on
Hill, Dan
Hilton Hotels
hiperinflação
Hirst, Damien
Hoffman, Elizabeth
Hoffman, Paul
Hogarth, Robert
Holanda
Holbein, Hans
Hollywood Bowl
Home Encyclopedia (Fechner)
homem econômico, ficção do; gênero e
Honeywell International
Hooters restaurant chain
How to Live (Fisher)
HSBC
Hsee, Christopher
Huber, Joel
Hublot watches
Hunt, William
Hutchinson, Shelly

IBM
Illinois, Universidade de
ilusão de Cornsweet

ilusão do dinheiro
ilusões da percepção
ilusões; dinheiro; perceptivo
Immelt, Jeff
Índice Dow Jones; Industrial Average
índice preço-lucro (P/L)
Indonésia
Indow, Tarow
inflação; lojas de 99 centavos e; mercado de ações e; altos salários e
infomerciais
ingressos para o Super Bowl
Instituto Alemão de Estudos do Trabalho
Instituto de Pesquisas de Oregon (ORI)
Instituto de Política Econômica
Instituto Max Planck de Antropologia Evolutiva
Instituto Max Planck para o Desenvolvimento Humano
Intel Corporation
internet; preços de passagens aéreas na; programa de descontos para compras na; conteúdo
gerado pelo usuário
inversões de preferência; experimentos e; rejeição por parte dos economistas das
investidores em valor
Investigação filosófica sobre a origem de nossas ideias sobre o sublime e o belo (Burke)
Iowa, Universidade de
irmãos Farrelly
Israel
Itália, torcedores de futebol

Jacowitz, Karen
James, William
Japão, remuneração dos executivos no
Jensen, Keith
Jensen, Marlene
JetBlue Airlines
Jobs, Steve
jogo do ditador
jogo do ultimato; altruísmo e; estudos de imagens do cérebro do; em divórcios litigiosos;
fatores culturais; influências hormonais no ; atratividade física e; duas ofertas
Johns Hopkins University
Johnson & Johnson
Johnson, Eric
Jopling, Jay
Journal of Business
Journal of Consumer Research
Journal of Experimental Psychology, The
judeus; israelenses; mobsters; perseguição nazista dos
jurado; indenizações concedidas por
justiça; aparência de of indenizações concedidas pelo júri; aumentos de preços oportunistas e;
no jogo do ultimato

Kahn, Irah
Kahneman, Daniel; sobre altruísmo; sobre ancoragem; hostilidade dos economistas a; pesquisa sobre a justiça de; heurísticas de; indenizações concedidas por júris; no Instituto de Pesquisas de Oregon; sobre *priming*; teoria das perspectivas de; e bolhas do mercado de ações; sobre o jogo do ultimato; experimento das Nações Unidas

Kalmar, Tepper
Kelley Blue Book
Kelly, Walt
Kennedy, Edward
Klein, Calvin
Knetsch, Jack
Kohl, Helmut
Koolhaas, Rem
Kouri, Elena
Kozlowski, Dennis
Kozlowski, Karen
Krueger, Alan
Kucher, Eckhard

La Rue, Diane
Lacayo, Richard
Landlord's Game, The
Las Vegas Review Journal
Laubeo, Jim
Lauren, Ralph
Leaves of Grass (Whitman)
Lee, Bob
Leeds, Universidade de
Leeuwenhoek, Anton von
Lehman Brothers
Leipzig, Universidade de
lenços Puffs
Lichtenstein, Donald
Lichtenstein, Sarah
Liebeck versus McDonald's (1994)
Liquid Trust
Little Book on Life After Death (Fechner)
livre mercado, economia utópica do
Loewenstein, George
loja de departamentos Macy's
loja de roupas Eddie Bauer
loja de roupas J. Crew
lojas de 99 centavos
lojas de departamento Nordstrom
lojas de departamento
Longoria, Eva
Lopes, Lola
Los Angeles Times
Luby, Frank
Lufthansa

luxo; supérfluo

MacArthur Foundation

Mach, Ernst

Machina, Mark

Macrae, C. Neil

Mad Men (programa de TV)

Magic Bullet Blender

Magic Christian, The (Southern)

Malouff, John

Mandel, Howie

Mandel, Naomi

manteiga de amendoim Skippy,

máquinas de ar-vácuo

Marketing Science

Marsh's Supermarket (Troy, Ohio)

Martin, Katherine

Massachusetts Institute of Technology (MIT); Sloan School

Matthews, Chris

Mauritius

Mazar, Nina

McCabe, Kevin

McClearn, Karen

McDonald's: processo por causa de café fervendo; rumores sobre minhocas

Mead, Nicole

Médicos Sem Fronteiras

mensagens de texto

mercado de ações: bolhas no; remuneração do CEO e; 1929 colapso do; risco do mercado de
títulos *versus*

mercado de arte

mercado imobiliário; álcool e negócios; ancoragem no, negociação no; bolhas no; preços
promocionais no; enquadrando perdas e ganhos no; incentivos no; ilusão do dinheiro no

Mercedes Benz

Merck & Company

Merckle, Adolf

Merkel, Julius

Mesopotâmios

métodos de avaliação de inventário

Michael, George

Michaud, Todd P

Michigan, Universidade de,

microscópio, invenção do

Microsoft Corporation

Miljoenenjacht (Chasing Millions) (programa de jogo holandês)

Miller, George

Milne, Alan B.

Minow, Nell

modelo de utilidade esperado

Money Illusion, The (Fisher)

Monopoly (jogo)

Monty Python
Morgan, S. Reed
Morgenstern, Oskar
Mórmons
Morrissey, Paul
MSNBC
Mugabe, Robert
Mullainathan, Sendhil
Murphy, Charles B. G.
Murray, Bill
Mussweiler, Thomas

National Broadcasting Company (NBC)
National Football League (NFL)
National Geographic
National Science Foundation
Nature Conservancy
Nazistas
Neale, Margaret
negociação ; sistema amigo em; efeito doação e; na Roma antiga; ultimato; *ver também*
negociações
negociações; ancoragem nas; negócios; divórcio; justiça nas; gênero e; raça e; *ver também* jogo
do ultimato
Negotiating Rationally (Bazerman e Neale)
Nestlé
Netflix
Nettle, Daniel
neuroeconomia
Nevada Gaming Commission
New York Times, The
Newsweek
nível de adaptação
Nocera, Joseph
Nokia
NORAD
Northcraft, Gregory
Northwestern University, Kellogg Graduate School of Management

O feitiço do tempo (filme)
O'Dell, Brandon
Obama, Barack
Oechssler, Jörg
oferta e demanda; justiça e; altos salários e
ofertas gratuitas
Onassis, Jacqueline
Oregon, Universidade de
Organizational Behavior and Human Decision Processes
Os suspeitos (filme)
oxitocina

Palestina, britânica
Palin, Michael
Palmer, Arnold
papel higiênico Quilted Northern
Papua Nova Guiné
paradoxo de Allais
Parago
Paraguai
Parker Meridien Hotel (Nova York)
Parrish, Darrell
Partido Democrata
Pavlov, Ivan
Pearson, Wayne
Pensilvânia, Universidade da
Pepsico
percepções sensoriais, estudo das, *ver* psicofísica
Peru
Pesquisa de Orçamentos Familiares
Peters, Michael
Pfeiffer, Tim
Physical Impossibility of Death in the Mind of Someone Living, The (Hirst)
Picasso, Pablo
Pinker, Steve
planos de cobrança com tarifa fixa
planos de cobrança
Plateau, Joseph-Antoine Ferdinand
Plauto
Plott, Charles R.
Poincaré, Henri
Ponticello, John
ponto de equilíbrio
pontos de referência
Post, Thierry
povo Aché
povo Au
povo Gnau
povo Machiguenga
povo Orma
Prada
preço de referência anunciado (ARP, na sigla em inglês)
preços das passagens aéreas; ancoragem dos; justiça dos; eventos esportivos e concertos
preços de referência
preços promocionais
Prelec, Drazen
prêmio da beleza
Prêmio Nobel
priming; *ver também* ancoragem
Princeton Universidade; Woodrow Wilson School
princípio da compatibilidade
Procter & Gamble Company
Producers, The (musical)

produtos britânicos, preços dos
produtos, mudando o tamanho e o formato dos
Professional Pricing Society
propriedade à venda
Prudential Real Estate
Pruitt, D. G.
psicofísica; definição de; experimentos em; indenizações concedidas; comércio de luxo e;
escalas de magnitude da; do dinheiro, origens da; da dor; demonstrações da ilusão de
percepção; regra da curva de potência na; teoria das perspectivas e; dos descontos
psicologia social
Psychological Bulletin
Psychophysics (Stevens)
Puto, Christopher

Quarterly Journal of Economics, The
Quattrone, George
Quênia

racionalidade limitada
racionalidade: limitada; culto da
RAND Corporation
Rand, Ayn
Rapp, Gregg
Ravikovich, Dahlia
Reagan, Ronald
Receita Federal dos EUA
Reino Unido: preços de obras de arte; remuneração dos executivos no
relógios Cartier
relógios de pulso: preço de âncora dos; preços promocionais de; status social associado com
relógios Rolex
relógios Swatch
relógios Timex
relógios, *ver* relógios de pulso
Remington Rand, Inc.
remuneração de executivos
Reserve Bank of Zimbabwe
restaurante Balthazar (Nova York)
restaurante Norma (Nova York),
restaurante Pastis (Nova York)
restaurantes; preços promocionais
Revionics, Inc.
revista *Time*
Richelieu, Duque de
Riding, Alan
Ritov, Ilana
Ritty, James
Robb Report
Roberts, Gilbert
Robertson, Leslie

Rockefeller, J. Sterling
Rockefeller, Nelson
Rodriguez, Alex
Roider, Andreas
Rolling Stones
Rolodex
Romano, Ray
Romanos antigos
Rosenblum, Paula
Roupa de baixo Fruit of the Loom
Russell Sage Foundation
Ruth, Babe
Ryan, Nolan

S&H Green Stamps

Saatchi, Charles
Saatchi, Diane
sabonete Dial
sabonete Zest
Sage, Russell
salários no beisebol
salários; prêmio da beleza em; cortes nos, justiça dos; gênero e; psicofísica e; mais altos
Salary.com
Sam's Club
Samuelson, Paul
Sanfey, Alan
Saturn cars
Savage, Leonard "Jimmie"
scanners
Schiff, Arthur
Schkade, David
Schmittberger, Rolf
Schmitz, Patrick
Schutte, Nicola
Schwarze, Bernd
Schweitzer, Maurice
Science
Scientific American
Scott, Robert
Seaney, Rick
Seinfeld (programa de TV)
Seinfeld, Jerry
Sensory Logic, Inc.
separação
Shafir, Eldar
Shakespeare, William
Shampanier, Kristina
Shiller, Robert

shows da Broadway, preços dos ingressos para
Siegelman, Peter
Simester, Duncan
Simon Fraser University
Simon, Herbert
Simon, Hermann
Simon-Kucher & Partners (SKP),
Simonson, Itamar
Simpsons, Os (programa de TV)
sistema amigo
sistema Becker-DeGroot-Marschak
Skinner, B. F.
Slovic, Paul
Smith, Adam
Smith, Vernon
Sociedade de Ciência Cognitiva
Solnick, Sara
Sony Ericsson
Sopranos, The (programa de TV)
Sorensen, Herb
Sotheby's
Southern, Terry
Southwest Airlines
Spacey, Kevin
Sperry Rand
Sperry, Thomas
Springsteen, Bruce
Stack, Fritz
Stanton, Angela
Stein, Gertrude
Stevens, S. S.
Stone, Geraldine
Strack, Fritz,
Suécia, agressividade masculina na
Summers, Lawrence
Sunstein, Cass
supermercados; mudança de tamanho e formato dos produtos e embalagens nos; cartões de
fidelidade dos; balanças nos; scanners em
Swarthmore College
Swisscom

Taco Bell
TalkingBroadway
Talwalkar, Presh
TCA Fulfillment Services
Teoria da decisão comportamental
teoria da indignação
teoria das perspectivas
teoria do Cavaleiro Solitário
teoria do mais tolo

teoria dos jogos
testosterona
Texas Instruments
Texas, Universidade do
Thaler, Richard,; sobre altruísmo; metáforas do beisebol de; experimento da cerveja; combinações; efeito doação; pesquisa sobre a justiça; descontos; conceito de utilidade da transação
Theory of Games and Economic Behavior (von Neumann)
Thurston, Louis Leon
Thyssen-Krupp
Ticketmaster
TicketsNow
time de beisebol Toronto Blue Jays
time de futebol Americano New York Giants
time de futebol Baltimore Ravens
T-Mobile
toalhas de mão
tomada de decisão, teoria comportamental da, *ver* teoria da decisão comportamental
Tomasello, Michael
tour da Hannah Montana
Toyota
Treisman, Anne
Trump, Donald
Tucson Realty and Trust
Tversky, Amos; metáforas de beisebol; princípio da compatibilidade; morte de; hostilidade dos economistas; heurísticas; preços de artigos de luxo; bolsa MacArthur concedida para; ilusão do dinheiro; no Instituto de Pesquisas de Oregon, teoria das perspectivas; e bolhas do mercado de ações; experimento das Nações Unidas
Tversky, Barbara Gans
Tversky, Genia
Tversky, Yosef
Twain, Mark
Twitter
Tyco Electronics Corporation

UBS
uísque Lagavulin
uísque Talisker
Underhill, Paco
Union Square Café (Nova York)
United Airlines
Universidade Ben-Gurion
Universidade de Cambridge
Universidade de Columbia; Business School
Universidade de Cornell
Universidade de Harvard; Laboratório de Psicoacústica
Universidade de Newcastle
Universidade de Oxford
Universidade de Stanford; Graduate School of Business
Universidade de Tel Aviv

Universidade de Yale; Faculdade de Direito
Universidade Hebraica
US Airways
Utah, Universidade de
utilidade da transação
utilidade; transação
Utility Consumers' Action Network

Valenti, Ed
variação
vieses
Vigneaud, Vincent du
Virginia, Universidade da
virtudes cristãs
Vodafone Group
Vohs, Kathleen
Volkswagen
Volvo
von Neumann, John
Vuitton, Louis

Wall Street Burger Shoppe (Nova York)
Wall Street Journal, The
Wal-Mart
Wanner, Eric
Warhol, Andy
Warner Music
Web 2.0
Weber, Ernest
Weinstein, Joe
Welch, Jack
Welch, Jane Beasley
Westin Hotel
Wetlaufer, Suzy
Wheeler, Christian
White, Sally Blount
Whitman, Walt
Whole Foods
Wilde, Oscar
Williams, Walter E.
Williams-Sonoma
Wilson, Timothy
Wittgenstein, Ludwig
Wood Kalb Foundation
World Trade Center; ataque terrorista no
WorldCom, Inc.
Wundt, Wilhelm
Würzburg, Universidade de

Yamasaki, Minoru

Young America

YouTube

Zak, Paul

Zamir, Shmuel

Zeckhauser, Richard

Zhang, Jiao

Zillow

Zimbábue

Este e-book foi desenvolvido em formato ePub pela Distribuidora Record de Serviços de
Imprensa S. A.

Preço

Wikipédia do autor

http://en.wikipedia.org/wiki/William_Poundstone

Site do autor

<http://home.willampoundstone.net/>

Twitter do autor

<https://twitter.com/wpoundstone>